13 ed.

Comportamiento humano en el trabajo

John W. Newstrom

Mc Graw Hill

Comportamiento humano en el trabajo

Comportamiento humano en el trabajo

Decimotercera edición

John W. Newstrom
University of Minnesota Duluth

Revisión técnica:
Martha Patricia Guzmán Brito
División de Negocios
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México

booksmedicos.org

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director General México: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: María Teresa Zapata Terrazas
Supervisor de producción: Zeferino García García
Traductores: Miguel Ángel Sánchez Carrión, María del Pilar Carril Villarreal, Adolfo Deras Quiñones

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
Decimotercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2011, 2007, respecto a la segunda edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0613-9
(ISBN edición anterior: 978-970-10-6056-8)

Traducido de la decimotercera edición de *Organizational Behavior. Human behavior at work* by John W. Newstrom, published by The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., USA. Copyright © 2011, 2007, 2002, 1997, 1993, 1989, 1985, 1981, 1977. All rights reserved.

978-0-07-338149-7

0123456789 1098765432101

Impreso en México *Printed in Mexico*

A mi nieta, Ruth Lillian Newstock, cuya lista de cualidades admirables (por ejemplo, inocencia, curiosidad, observación intensa, sed de aprender, entusiasmo por la vida, amor incondicional y abundancia de dulzura) es tan interminable como su disposición a dar abrazos entrañables a otros. Mi esperanza es que ella, también, llegue a ser una ávida estudiante del comportamiento humano y una profesional que dedique su vida a estudiar los principios interpersonales para el mejoramiento de todos.

Sobre el autor

John W. Newstrom es un profesor respetado, autor ampliamente publicado y consultor de organizaciones en las áreas de capacitación y desarrollo de supervisión. Es profesor emérito de Administración del Departamento de Estudios Administrativos de la Escuela Labovitz de Administración y Economía de la University of Minnesota Duluth (UMD). Durante su estancia ahí, impartió cursos sobre administración del cambio, capacitación y desarrollo, comportamiento organizacional y administración, así como sobre relaciones interpersonales y grupales, durante casi treinta años. Anteriormente, formó parte del profesorado de la Arizona State University (ASU) y también trabajó en Honeywell Company. Posee los grados de licenciatura, maestría y doctorado otorgados por la University of Minnesota. Ha dirigido programas de capacitación en temas muy diversos para organizaciones de las industrias de atención médica, acero, extracción de taconita, productos de consumo, transmisión de gas, servicios generales y productos de papel, así como para gobiernos municipales e instituciones federales.

El doctor Newstrom ha publicado más de sesenta artículos para profesionales en revistas especializadas, como *Academy of Management Executive*, *Academy of Management Journal*, *Workforce*, *Personnel Journal*, *Human Resource Planning*, *Business Horizons*, *Training and Development*, *Journal of Management Development*, *California Management Review*, *S.A.M. Advanced Management Journal*, *Training*, *Supervisory Management*, *Journal of Management*, *Journal of Occupational Behavior* y *Supervision*. Ha sido miembro de los consejos editoriales de varias revistas de administración y es coautor de más de cuarenta libros en diversas ediciones e idiomas, entre ellos, *The Manager's Bookshelf*, *Organizational Behavior*, *Supervision*, *Transfer of Training*, *Games Trainers Play*, *Leaders and the Leadership Process, The Big Book of Team Building Games, Leading with a Laugh*, y su obra más reciente, *The Fun Minute Manager*.

Su experiencia administrativa incluye fungir como presidente del Departamento de Administración de Empresas de UMD, director del Center for Professional Development, director en funciones de Bureau of Business and Economic Research de ASU y presidente de la división Management Education and Development (MED) de la Academy of Management. También ha sido miembro (o participado como consultor estratégico) en los consejos de administración de varias organizaciones, como la American Society for Training & Development, St. Louis County Heritage and Arts Center, United Developmental Achievement Center, Duluth-Superior Community Foundation, Riverwood Healthcare Center, Riverwood Foundation y Arrowhead Food Bank. Ha sido socio de la Academy of Management, Organizational Behavior Teaching Society y la Society for Advancement of Management.

El doctor Newstrom ha recibido muchos premios en reconocimiento a su enseñanza innovadora y servicio a los estudiantes y la comunidad. Recibió el Outstanding Reviewer Award de la división MED de la Academy of Management, el Outstanding Faculty Award de la UMD Student Association, Outstanding Adviser Award del campus y varios reconocimientos como "profesor favorito" en la UMD. La distinción más alta la recibió cuando lo nombraron ganador del premio Horace T. Morse de la University of Minnesota Alumni Association por sus contribuciones sobresalientes a la educación universitaria. El doctor Newstrom también es miembro de la prestigiosa Academia de Profesores Distinguidos de la University of Minnesota.

En el aspecto personal, John está casado con Diane desde hace 45 años y es padre de dos egresados universitarios, Scott y Heidi. Le gusta la caza, resolver crucigramas, hornear pasteles escandinavos, jugar con su nieta, conducir su automóvil deportivo rojo, jugar golf y *pickleball*, mantener contacto con ex estudiantes, hacer bromas, realizar investigación genealógica, trabajar en exteriores en su cabaña ubicada al norte de Minnesota, pasar tiempo valioso con su familia, jugar cartas con amigos y vacacionar en climas cálidos. Entre sus actividades favoritas de servicio comunitario están ser un asiduo donador de sangre, entrenador certificado de *pickleball,*

codirector de un equipo Paint-A-Thon para pintar las casas de personas de bajos recursos, voluntario en residencias para enfermos desahuciados y actuar como "hermano mayor" de un joven. John también canta como bajo en un cuarteto vocal *a capella*, los Northern Knights. Él y su esposa dividen su tiempo entre Aitkin, Minnesota y The Villages, Florida, donde practican el bello arte de la neotenia (vida dinámica y alegre).

Contenido breve

Prefacio xvii
Prefacio para los profesores xxi

Parte uno
Fundamentos del comportamiento organizacional 1

1 La dinámica de la gente y las organizaciones 2

2 Modelos de comportamiento organizacional 26

3 La administración de las comunicaciones 48

4 Los sistemas sociales y la cultura organizacional 79

Parte dos
Motivación y sistemas de recompensas 105

5 Motivación 106

6 Evaluación y remuneración del desempeño 138

Parte tres
El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisión (*empowerment*) 167

7 El liderazgo 168

8 Facultamiento y participación 192

Parte cuatro
Conducta individual e interpersonal 215

9 Actitudes del empleado y sus efectos 216

10 Aspectos entre organizaciones e individuos 243

11 Conflicto, poder y políticas organizacionales 271

Parte cinco
Comportamiento de grupos 297

12 Grupos formales e informales 298

13 Equipos y construcción de equipos 328

Parte seis
El cambio y sus efectos 353

14 Administración del cambio 354

15 Estrés y orientación 384

Parte siete
Aspectos emergentes del comportamiento organizacional 413

16 Comportamiento organizacional en distintas culturas 414

Parte ocho
Problemas de caso 441

Apéndice A: Plan de desarrollo personal 496

Apéndice B: Consejos prácticos para los futuros administradores 498

Referencias 504

Glosario 519

Índice onomástico 533

Índice analítico 535

Contenido

Prefacio xvii

Parte uno
FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 1

Capítulo uno
La dinámica de la gente y las organizaciones 2

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 2
Entender el comportamiento organizacional 3
Definición 3
Metas 4
Fuerzas 4
Características positivas del campo del comportamiento organizacional 6
Conceptos fundamentales 8
Naturaleza de la gente 8
Naturaleza de las organizaciones 10
Enfoques básicos de este libro 12
Enfoque de recursos humanos (de apoyo) 12
Enfoque de contingencia 13
Enfoque orientado a resultados 13
Enfoque de sistemas 14
Limitaciones del comportamiento organizacional 16
Sesgo conductual 16
Ley de los rendimientos decrecientes 17
Manipulación no ética de la gente 17
Retos continuos 18
Búsqueda de arreglos rápidos 18
Variación de ambientes 19
Confusión en las definiciones 19
RESUMEN 20
Repaso de términos y conceptos 20
Preguntas de repaso 20
Evalúe sus habilidades 21
Un incidente para reflexionar 22
Ejercicio vivencial 23
Generación de elementos de juicio de CO 24
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 25
Lo que leen los administradores 7
Lo que leen los administradores 11
En la práctica: Microsoft Corporation 15
Conexión causal 15
En la práctica: Armada de Estados Unidos 17
En la práctica: Wal-Mart, McDonald's, Cargill y HP (Hewlett-Packard) 18
Consejos a los futuros administradores 19

Capítulo dos
Modelos de comportamiento organizacional 26

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 26
Un sistema de comportamiento organizacional 27
Elementos del sistema 27
Modelos de comportamiento organizacional 30
El modelo autocrático 33
El modelo de custodia 34
El modelo de apoyo 35
El modelo colegiado 37
El modelo de sistemas 38
Conclusiones sobre los modelos 39
RESUMEN 42
Repaso de términos y conceptos 42
Preguntas de repaso 43
Evalúe sus habilidades 43
Un incidente para reflexionar 44
Ejercicio vivencial 45
Generación de elementos de juicio de CO 45
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 46
En la práctica: Ikea Corporation 29
Conexión causal 34
En la práctica: IBM y 3M Co. 35
En la práctica: The Calvert Group 36
En la práctica: Nashville Bar Association 38
Un problema ético 39
En la práctica: Starbucks Coffee Co. 40
Administrar más allá de las fronteras 40
Consejos a los futuros administradores 42

Capítulo tres
La administración de las comunicaciones 48

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 48
Fundamentos de la comunicación 49
La importancia de la comunicación 50
El proceso de comunicación bidireccional 50
Problemas potenciales 53
Barreras para la comunicación 54
Símbolos de la comunicación 56
Imágenes 57
El impacto de las barreras en el proceso de comunicación 59

Comunicación descendente 59
Requisitos y problemas 60
Necesidades de comunicación 60
Instrucciones del puesto 61
Comunicación ascendente 62
Dificultades 62
Prácticas de comunicación ascendente 63
Otras formas de comunicación 65
La comunicación lateral 65
Redes sociales y comunicación electrónica 67
La comunicación informal 70
Características de la comunicación extraoficial 70
Rumores 71
RESUMEN 72
Repaso de términos y conceptos 73
Preguntas de repaso 74
Evalúe sus habilidades 74
Un incidente para reflexionar 76
Ejercicio vivencial 76
Generación de elementos de juicio de CO 77
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 78
Lo que leen los administradores 52
En la práctica: Montana Log Homes 53
Prácticas de comunicación global 55
En la práctica: Lake Superior Paper Industries 58
Un problema ético 61
En la práctica: Diamond Tool 62
En la práctica: McDonnell Douglas 63
La diversidad en las comunicaciones 64
En la práctica: Haworth Company 65
Lo que leen los administradores 68
Consejos a los futuros administradores 73

Capítulo cuatro
Los sistemas sociales y la cultura organizacional 79

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 79
Para comprender un sistema social 80
Equilibrio social 81
Efectos funcionales y disfuncionales 81
Contratos psicológicos y económicos 81
La cultura social 83
La diversidad cultural 83
Los valores de la cultura social 84
Rol 85
Percepciones de roles 86
Mentores 87
Conflicto de roles 89
Ambigüedad de roles 89
Estatus 89
Relaciones de estatus 90
Símbolos de estatus 90
Fuentes de estatus 91
Significado del estatus 92
Cultura organizacional 92
Características de las culturas 93
Medición de la cultura organizacional 95
La comunicación y cambio de cultura 96
Sitios de trabajo divertidos 98
RESUMEN 100
Repaso de términos y conceptos 101
Preguntas de repaso 101
Evalúe sus habilidades 101
Un incidente para reflexionar 102
Ejercicio vivencial 103
Generación de elementos de juicio de CO 103
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 104
En la práctica: Ford Motor Company 81
En la práctica: Wipro Limited 85
Un problema ético 85
Conexión causal 88
En la práctica: Creative Training Techniques 90
En la práctica: National Bank of Georgia, Home Box Office y Lake Superior Paper Industries 92
Lo que leen los administradores 93
Conexión causal 93
En la práctica: General Mills Co. 94
En la práctica: U.S. Airways y America West 95
En la práctica: Motorola Company 98
En la práctica: Zappos, Inc. 99
Consejos a los futuros administradores 100

Parte dos
MOTIVACIÓN Y SISTEMAS DE RECOMPENSAS 105

Capítulo cinco
Motivación 106

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 106
Un modelo de motivación 108
Impulsos motivadores 109
Motivación del logro 109
Motivación de afiliación 109
Motivación de poder 110
Aplicación administrativa de los impulsos 110
Necesidades humanas 110
Tipos de necesidades 110
Jerarquía de necesidades de Maslow 111
Modelo bifactorial de Herzberg 113
Modelo E-R-C de Alderfer 115
Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer 115
Modificación de la conducta 116
Ley del efecto 116
Otras consecuencias 117
Programas de refuerzo 119
Interpretación de la modificación de la conducta 119

Establecimiento de metas 119
Elementos del establecimiento de metas 120
El modelo de expectativas 122
Los tres factores 122
Cómo funciona el modelo 124
Interpretación del modelo de expectativas 125
El modelo de equidad 126
Interpretación del modelo de equidad 128
Interpretación de los modelos motivacionales 129
RESUMEN 130
Repaso de términos y conceptos 131
Preguntas de repaso 131
Evalúe sus habilidades 132
Interpretación de roles 133
Un incidente para reflexionar 134
Ejercicio vivencial 135
Generación de elementos de juicio de CO 135
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 136
Lo que leen los administradores 111
Conexión causal 115
En la práctica: Maurices Clothing Stores 116
En la práctica: Ladies Professional Golf Association 117
En la práctica: Blandin Paper Co., Pfeiffer Hamilton Publishers y Grandma's Restaurants 118
En la práctica: Collins Food International 120
Conexión causal 121
En la práctica: Ripple River Motel 122
Conexión causal 122
Trabajadores temporales: otra forma de diversidad 126
Un problema ético 129
Consejos a los futuros administradores 130

Capítulo seis
Evaluación y remuneración del desempeño 138

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 138
Un programa completo 139
El dinero como medio para remunerar a los empleados 141
Aplicación de los modelos motivacionales 141
Consideraciones adicionales en el uso del dinero 144
Comportamiento organizacional y evaluación del desempeño 145
Filosofía de la evaluación 146
Entrevista de evaluación 147
Realimentación del desempeño 148
Sistemas de incentivos económicos 154
Propósitos y tipos 154
Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño 154
Incentivos salariales 155
Participación de utilidades 157
Participación de ganancias 158
Salario basado en competencias 159
RESUMEN 160
Repaso de términos y conceptos 161
Preguntas de repaso 162
Evalúe sus habilidades 162
Un incidente para reflexionar 164
Ejercicio vivencial 164
Generación de elementos de juicio de CO 165
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 166
En la práctica: Lincoln Electric Company 140
Lo que leen los administradores 144
En la práctica: Wells Fargo Bank 145
Conexión causal 148
En la práctica: HCL Technologies 150
Lo que leen los administradores 151
Conexión causal 152
Un problema ético 153
En la práctica: Nucor Steel Co. 156
En la práctica: The Andersen Corporation 158
En la práctica: Turner Brothers Trucking 159
En la práctica: Tech Form Industries 160
Consejos a los futuros administradores 161

Parte tres
EL LIDERAZGO Y EL FACULTAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIÓN (*EMPOWERMENT*) 167

Capítulo siete
El liderazgo 168

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 168
La naturaleza del liderazgo 169
Administración y liderazgo 169
Rasgos de los líderes eficaces 170
La conducta del liderazgo 171
Flexibilidad situacional 173
La condición de seguidor 173
Enfoques conductuales sobre el estilo de liderazgo 174
Líderes positivos y negativos 174
Los líderes autocráticos, consultivos y participativos 175
Uso del líder de la consideración y estructura 176
La rejilla gerencial de Blake y Mouton 177
Enfoques contingentes sobre el estilo de liderazgo 178
Modelo de contingencia de Fiedler 178
El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 180
Modelo ruta-meta de liderazgo 180
Modelo de toma de decisiones de Vroom 183
Enfoques emergentes sobre el liderazgo 184
Neutralizadores, sustitutos y potenciadores del liderazgo 184
Entrenamiento (coaching) 186
Otros enfoques 187

RESUMEN 187
Repaso de términos y conceptos 187
Preguntas de repaso 187
Evalúe sus habilidades 188
Un incidente para reflexionar 189
Ejercicio vivencial 189
Generación de elementos de juicio de CO 190
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 191
En la práctica: Rusia, S.A. 171
En la práctica: Southwest Airlines 172
Un problema ético 173
Qué leen los administradores 175
Conexión causal 175
Conexión causal 185
Consejos a los futuros administradores 186

Capítulo ocho
Facultamiento y participación 192

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 192
El facultamiento (*empowerment*) y la participación 193
¿Qué es el facultamiento? 193
¿Qué es la participación? 194
¿Por qué es popular la participación? 195
Cómo funciona la participación 196
El proceso participativo 196
Efecto sobre el poder de los administradores 198
Requisitos de la participación 199
Factores de contingencia 200
Programas de participación 203
Programas de sugerencias 204
Importancia de la calidad 205
Equipos autodirigidos 206
Planes de propiedad de los empleados 206
Consideraciones importantes en la participación 206
Beneficios de la participación 206
Limitaciones de la participación 207
Preocupaciones administrativas sobre la participación 207
Reflexiones finales 209
RESUMEN 209
Repaso de términos y conceptos 210
Preguntas de repaso 210
Evalúe sus habilidades 211
Un incidente para reflexionar 212
Ejercicio vivencial 212
Generación de elementos de juicio de CO 213
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 214
En la práctica: Xerox Corporation 196
En la práctica: University of Minnesota Duluth 198
En la práctica: Avon Products 202
Conexión causal 202
Un problema ético 204
En la práctica: AK Steel 207
Conexión causal 209
Consejos a los futuros administradores 210

Parte cuatro
CONDUCTA INDIVIDUAL E INTERPERSONAL 215

Capítulo nueve
Actitudes del empleado y sus efectos 216

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 216
La naturaleza de las actitudes del empleado 217
Satisfacción en el trabajo 218
Involucramiento con el puesto 220
Compromiso con la organización 221
Estados de ánimo del trabajador 221
Efectos de las actitudes del empleado 222
Desempeño del empleado 223
Rotación de personal 224
Ausentismo y retrasos 226
Robo 228
Violencia 228
Otros efectos 229
Estudio de la satisfacción en el trabajo 230
Beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo 230
Condiciones ideales de una encuesta 231
Uso de la información existente sobre satisfacción en el trabajo 231
Diseño y seguimiento de la encuesta 232
Tipos de preguntas de encuesta 233
Asuntos cruciales 233
Uso de la información de la encuesta 234
Uso de la Intranet de la empresa 236
Actitudes cambiantes del empleado 236
RESUMEN 237
Repaso de términos y conceptos 238
Preguntas de repaso 238
Evalúe sus habilidades 238
Un incidente para reflexionar 240
Ejercicio vivencial 240
Generación de elementos de juicio de CO 241
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 242
Lo que leen los administradores 221
Conexión causal 222
Un problema ético 223
En la práctica: Valero Energy, GE, Home Depot, SAS Institute, Genentech, NetApp, Boston Consulting Group 227
En la práctica: Drakenfeld Colors 228
En la práctica: Jeno's Pizza 229
Conexión causal 230
Consejos a los futuros administradores 237

Capítulo diez
Aspectos entre organizaciones e individuos 243

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 243
Áreas de influencia organizacional legítima 244
Un modelo de legitimidad de la influencia organizacional 245
Conducta fuera del trabajo 245
Derechos a la privacidad 246
Políticas relacionadas con la privacidad 247
Dispositivos de vigilancia 247
Pruebas de honradez 248
Tratamiento de alcoholismo 248
Consumo de drogas 249
Pruebas genéticas 251
Discriminación 252
Disciplina 253
Calidad de vida laboral 254
Una justificación 254
Agrandamiento del puesto en contraste con enriquecimiento del puesto 255
Aplicación del enriquecimiento del puesto 256
Dimensiones centrales: enfoque de características del puesto 257
El enriquecimiento aumenta la motivación 259
Las señales sociales afectan las percepciones 259
Factores de contingencia que afectan el enriquecimiento 260
Responsabilidades individuales ante la organización 261
Ciudadanía organizacional 261
Pago de cuotas 262
Filtración de denuncias de conducta no ética 262
Confianza mutua 264
RESUMEN 265
Repaso de términos y conceptos 265
Preguntas de repaso 266
Evalúe sus habilidades 266
Un incidente para reflexionar 268
Ejercicio vivencial 268
Ejercicio vivencial 269
Generación de elementos de juicio de CO 269
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 270
EN LA PRÁCTICA: DAIRY QUEEN 247
EN LA PRÁCTICA: GOOGLE 248
CONEXIÓN CAUSAL 248
EN LA PRÁCTICA: KOZY SHACK, BATES COUNTY MEMORIAL HOSPITAL Y MICROSOFT 249
EN LA PRÁCTICA: ATLAS POWDER COMPANY 251
UN PROBLEMA ÉTICO 251
EN LA PRÁCTICA: R. F. WHITE COMPANY 252
EN LA PRÁCTICA: ST. REGIS PAPER COMPANY 258
CONEXIÓN CAUSAL 262
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES 263
CONSEJOS A LOS FUTUROS ADMINISTRADORES 265

Capítulo once
Conflicto, poder y políticas organizacionales 271

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 271
Conflicto en las organizaciones 272
La naturaleza del conflicto 272
Niveles de conflicto 273
Fuentes de conflicto 274
Efectos del conflicto 277
Un modelo de conflicto 278
Conducta asertiva 281
Facilitación de relaciones sin problemas 282
Reconocimiento 283
Poder y política 284
Tipos de poder 284
Efectos de las bases de poder 285
Política organizacional 286
Influencia y poder políticos 286
RESUMEN 290
Repaso de términos y conceptos 291
Preguntas de repaso 291
Evalúe sus habilidades 291
Un incidente para reflexionar 293
Ejercicio vivencial 293
Generación de elementos de juicio de CO 293
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 294
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES 274
CONEXIÓN CAUSAL 277
EN LA PRÁCTICA: SOUTHWEST AIRLINES 277
DIVERSIDAD DE PREFERENCIAS 280
EN LA PRÁCTICA: MERRILL LYNCH 284
CONEXIÓN CAUSAL 287
UN PROBLEMA ÉTICO 288
CONSEJOS A LOS FUTUROS ADMINISTRADORES 290

Parte cinco
COMPORTAMIENTO DE GRUPOS 297

Capítulo doce
Grupos formales e informales 298

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 298
Dinámica de grupos 299
Tipos de grupos 299
Naturaleza de las organizaciones informales 300
Comparación entre las organizaciones informales y las formales 300
¿Cómo surge la organización informal? 301
Estatus de miembros y líderes informales 301
Beneficios de las organizaciones informales 303
Problemas relacionados con las organizaciones informales 305
Supervisión de organizaciones informales 306
Influir en las organizaciones informales 307
Grupos formales 307
Comités 308

Factores de sistemas que se deben considerar 308
Enfoques estructurados 311
Resultados potenciales de los procesos de grupos formales 315
Consenso: un aspecto básico en los grupos de toma de decisiones 317
Debilidades de los comités 318
RESUMEN 321
Repaso de términos y conceptos 321
Preguntas de repaso 322
Evalúe sus habilidades 323
Un incidente para reflexionar 324
Ejercicio vivencial 324
Ejercicio vivencial 325
Generación de elementos de juicio de CO 325
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 326
Lo que leen los administradores 309
En la práctica: Unilever y KeyGene 310
Un problema ético 313
En la práctica: Lego y BMW 317
Conexión causal 318
La necesidad de diversidad en los grupos 320
Consejos a los futuros administradores 322

Capítulo trece
Equipos y construcción de equipos 328

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 328
Contexto organizacional de los equipos 329
Conceptos clásicos 329
Organización matricial 330
Trabajo en equipo 331
Ciclo de vida del equipo 331
Problemas potenciales de los equipos 333
Ingredientes de los equipos eficaces 335
Construcción de equipos 338
Necesidad de la construcción de equipos 338
El proceso 338
Aspectos específicos de la construcción de equipos 338
Habilidades útiles en la construcción de equipos 339
Características de los equipos maduros 341
Territorios individuales y espacios de equipos 341
Equipos autoadministrados 342
Equipos virtuales 345
RESUMEN 346
Repaso de términos y conceptos 347
Preguntas de repaso 347
Evalúe sus habilidades 347
Un incidente para reflexionar 348
Ejercicio vivencial 349
Generación de elementos de juicio de CO 350
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 351
Conexión causal 331
Lo que leen los administradores 336
En la práctica: General Electric 342
Dilemas éticos en los equipos 343
En la práctica: Orpheus Chamber Orchestra 344
En la práctica: Accenture 345
Consejos a los futuros administradores 346

Parte seis
EL CAMBIO Y SUS EFECTOS 353

Capítulo catorce
Administración del cambio 354

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 354
Cambio en el trabajo 355
La naturaleza del cambio 355
Respuestas al cambio 356
Costos y beneficios 358
Resistencia al cambio 360
Naturaleza y efectos 360
Razones de la resistencia 361
Tipos de resistencia 362
Posibles beneficios de la resistencia 363
Aplicación exitosa del cambio 364
Liderazgo transformador y cambio 364
Tres etapas del cambio 366
Manipulación de las fuerzas 367
Creación de apoyo al cambio 368
Entender el desarrollo organizacional 371
Fundamentos de DO 371
Características del desarrollo organizacional 373
Intervenciones en muchos niveles 374
El proceso de desarrollo organizacional 375
Beneficios y limitaciones del DO 376
RESUMEN 376
Repaso de términos y conceptos 378
Preguntas de repaso 378
Evalúe sus habilidades 378
Un incidente para reflexionar 380
Ejercicio vivencial 380
Ejercicio vivencial 381
Generación de elementos de juicio de CO 381
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 382
Efectos de una fuerza laboral diversa en el cambio 359
Un problema ético 365
En la práctica: Johnsonville Foods 366
En la práctica: Planta de Oak Creek de Delphi Corporation 371
Lo que leen los administradores 372
Conexión causal 374
En la práctica: Roadway Express 375
Consejos a los futuros administradores 377

Capítulo quince
Estrés y orientación 384

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 384

Estrés de los empleados 385
Qué es el estrés 385
Efectos extremos del estrés 386
Causas de estrés 390
Causas del estrés relacionadas con el puesto 391
Frustración 392
Estrés y desempeño laboral 393
Vulnerabilidad al estrés 395
Enfoques del manejo del estrés 396
Orientación a empleados 398
¿Qué es la orientación? 398
Necesidad de orientación 399
Qué hace la orientación 399
El rol de orientador del administrador 401
Tipos de orientación 402
Orientación directiva 402
Orientación no directiva 402
Orientación participativa 405
Una perspectiva de contingencia 405
RESUMEN 406
Repaso de términos y conceptos 406
Preguntas de repaso 407
Evalúe sus habilidades 407
Un incidente para reflexionar 408
Ejercicio vivencial 409
Generación de elementos de juicio de CO 410
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 411
Lo que leen los administradores 388
En la práctica: Rhino Foods y Quaintance-Weaver Restaurants 389
Conexión causal 389
En la práctica: Servicio Postal de Estados Unidos 390
En la práctica: Polaroid Corporation 399
Un problema ético 403
Consejos a los futuros administradores 406

Parte siete
ASPECTOS EMERGENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 413

Capítulo dieciséis
Comportamiento organizacional en distintas culturas 414

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO 414
Condiciones que afectan las operaciones multinacionales 416
Condiciones sociales 416
Condiciones éticas y legales 417
Condiciones políticas 419
Condiciones económicas 419
Diferencias individuales 420
Administración de una fuerza laboral internacional 421
Barreras a la adaptación cultural 422
Superación de las barreras a la adaptación cultural 425
Productividad y contingencias culturales 428
El reto de lograr la productividad 428
Contingencias culturales 429
Comunicación transcultural 432
Administradores transculturales 432
RESUMEN 433
Repaso de términos y conceptos 434
Preguntas de repaso 434
Evalúe sus habilidades 434
Un incidente para reflexionar 436
Ejercicio vivencial 436
Generación de elementos de juicio de CO 437
Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión 438
En la práctica: Fluor Corporation 418
Un problema ético 418
En la práctica: Air France 419
Conexión causal 427
En la práctica: Planta de Toyota y General Motors en Fremont 429
Lo que leen los administradores 430
Consejos a los futuros administradores 433

Parte ocho
PROBLEMAS DE CASO 441

INTRODUCCIÓN 443
1. Equipo de trabajo en un ambiente virtual 444
2. El hospital de enseñanza 447
3. Creative Toys Company 452
4. Eastern International Food Service Corporation 455
5. Goodman Company 458
6. Falcon Computer 464
7. Consolidated Life 466
8. Video Electronics Company 471
9. Elite Electric Company 474
10. La operación Patterson 480
11. TRW-Oilwell Cable Division 484
12. El despido 491

Apéndice A
Plan de desarrollo personal 496

Apéndice B
Consejos prácticos para los futuros administradores 498

Referencias 504

Glosario 519

Índice onomástico 533

Índice analítico 535

Prefacio

GUÍA DE LECTORES: INVITACIÓN A UN VIAJE DE APRENDIZAJE SOBRE EL COMPORTAMIENTO

¿Ha tenido por lo menos experiencia parcial en alguna forma de empresa u organización de voluntarios? De ser así, habrá aprendido rápidamente que no todas las conductas (las propias, las de sus administradores o las de sus colegas) son completamente racionales. Y quizá haya reflexionado en una serie de preguntas sobre lo que vio y sintió:

- ¿Por qué las personas se comportan como lo hacen en el trabajo?
- ¿Cómo pueden individuos, grupos y organizaciones completas trabajar juntos con más eficacia dentro del ritmo creciente del cambio corporativo, reestructuraciones y reducciones de personal drásticas, recesiones globales y competencia intensa?
- ¿Qué pueden hacer los administradores para motivar a los empleados a alcanzar niveles más altos de productividad?
- ¿Qué responsabilidad tienen los administradores de garantizar la satisfacción de los empleados?
- ¿Qué puede usted aprender de la teoría, la investigación y las experiencias de otros administradores que lo ayuden a convertirse en un administrador eficaz en el futuro?

Éstas y muchas otras preguntas proporcionan el fundamento de esta decimotercera edición de *Comportamiento humano en el trabajo*. En los siguientes párrafos espero guiarlo en su viaje a través de este libro y proporcionarle un "mapa del camino", es decir, una introducción a algunos de los temas fundamentales que forman la ruta crítica para su viaje de aprendizaje.

Se ha realizado un enorme progreso en el campo del comportamiento organizacional (CO) en los últimos años. Un observador de conocida trayectoria concluyó, después de realizar un amplio estudio, que "parece que empieza a surgir un consenso en relación con el conocimiento teórico que el campo posee".[1] Han aparecido en escena nuevas teorías, otras han sido validadas y algunas han comenzado a desvanecerse en el olvido. El comportamiento organizacional, aunque muestra un gran progreso, todavía enfrenta muchas interrogantes y oportunidades para mejorar. Este libro reúne los mejores y más recientes conocimientos y ofrece una visión muy reveladora de las personas en el trabajo, en todos los tipos de situaciones y organizaciones.

Una crítica al campo del CO es que ha ignorado principalmente las necesidades de los profesionales. En contraste, este libro realiza un gran esfuerzo para incluir muchos ejemplos de situaciones de trabajo reales, y docenas de éstas se identifican por nombre. Además, las secciones "Consejos a los futuros administradores" que se presentan al final de cada capítulo contienen listas extensas de sugerencias prácticas que pueden guiar a los administradores durante años en el futuro. El libro se caracteriza por su *orientación aplicada*, ya que incluye una variedad de técnicas prácticas al final de cada capítulo que estimulan a los lectores a reflexionar sobre lo leído y a participar en una autoevaluación. El texto está diseñado para conservarse como una guía de referencia, e incluye **160 recomendaciones de acción** que sirven de guía práctica (véase el resumen de los consejos para los administradores que se incluye en el apéndice B).

CUATRO HABILIDADES PARA TODA LA VIDA

Este libro se escribió en parte para estimular y fomentar el desarrollo de cuatro procesos de pensamiento diferentes pero complementarios en los estudiantes: desarrollo de elementos de juicio, análisis causal, pensamiento crítico y reflexión. Los **elementos de juicio** son en esencia momentos de "comprensión repentina", el foco de la luz metafórica se prende en el cerebro y

uno llega a una conclusión significativa (nueva percepción) sobre algo. Se le pedirá que busque y genere estos elementos de juicio en los ejercicios para "Generación de elementos de juicio de comportamiento organizacional (CO)" al final de cada capítulo. El segundo objetivo principal es estimular al lector a que piense en las relaciones lógicas y las que se basan en la investigación entre las variables pertinentes. El **pensamiento causal**, es decir, la capacidad de identificar un factor independiente que, cuando está presente o se introduce, produce una consecuencia predecible (buena o mala), se estimula por medio de la inclusión dentro de cada capítulo de uno o más ejercicios de "Conexión causal".

Los líderes empresariales continuamente exhortan a los administradores más jóvenes a que ejerzan el **pensamiento crítico**,[2] es decir, a hacer preguntas penetrantes, examinar los supuestos subyacentes, buscar posibles consecuencias no planeadas, detectar incongruencias en los argumentos, ser sensibles y estar alertas a los propósitos y las motivaciones de los demás, evaluar de manera objetiva los méritos de las posturas que sostienen otras personas, equilibrar las necesidades de distintos grupos de interés e, incluso, cuestionar los modelos mentales y las teorías adoptados por otros. El lector adquirirá práctica útil del pensamiento crítico al leer este libro y buscar conocimientos sobre comportamiento, extraer conclusiones del material leído y cuestionar la utilidad de diversos conceptos.

La **reflexión** requiere sopesar una idea, sondear su significado, reconsiderar una postura, o pensar a fondo en un asunto. Pese a su posible connotación de proceso pasivo, es mejor considerarla como una actividad mental dinámica en la que uno medita profundamente sobre una cuestión, la relaciona con experiencias anteriores o material pertinente, explora las razones de los fenómenos observados, examina y analiza lo que ha descubierto y llega a un nueva comprensión del material. La reflexión requiere abrir la mente y mostrarse receptivo a las nuevas ideas y perspectivas diferentes que ofrecen los demás.[3] A lo largo de este libro, se plantean muchas preguntas de "¿por qué?" y "¿cómo?" que le ayudarán a desarrollar sus habilidades de pensamiento crítico y reflexión. Tendrá la oportunidad de demostrar estas habilidades en los ejercicios de las secciones "Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión" al final de cada capítulo.

Las ediciones anteriores de este libro se han probado en la línea de fuego en aulas universitarias y organizaciones durante muchos años, y se han revisado a fondo con el transcurso del tiempo para reflejar los nuevos acontecimientos. En esta nueva edición, se incorporaron muchas ideas (para agregar o eliminar material) de usuarios de mucho tiempo de las ediciones anteriores y otros revisores perspicaces. Profesores y administradores de todo el país y el mundo han presentado muchas ideas de actualidad, figuras y ejemplos aplicados. De manera intencional, solicito comentarios que contribuyan a que este libro sea todavía más útil en el futuro. Presto atención y tomo en cuenta sus contribuciones y me esfuerzo por usarlas para obtener un producto útil, bien documentado y de excelente calidad. Le invito a comunicarse conmigo a través de internet (jnewstro@d.umn.edu) para compartir cualquier comentario, idea o pregunta que pueda tener.

LA FUNCIÓN DEL AUTOR

¿Cómo se crea un libro como éste? Comienzo sumergiéndome continuamente en la reflexión, investigación y práctica del comportamiento organizacional para lograr un entendimiento profundo de cientos de conceptos. Me mantengo al tanto de los nuevos acontecimientos, leyendo regularmente docenas de revistas y libros, e interactuando con administradores de diversas organizaciones. Después, preparo un esquema organizacional atractivo y lógico y procedo a identificar los elementos más importantes para incluirlos. Finalmente, organizo y presento la información de manera que ayude a los lectores a aprender y retener las ideas.

Mi objetivo principal es producir un libro que sea exacto, útil, actualizado e interesante. Se destaca el contenido y la sustancia, y presento el material de manera organizada y provocativa, de tal manera que permita a los lectores integrar las diversas partes de esta disciplina a toda una filosofía de comportamiento organizacional. La decimotercera edición ha sido mejorada con citas bibliográficas minuciosas de investigaciones y prácticas recientes, las cuales constituyen el fundamento de mis conclusiones y consejos.

Cuando es pertinente, incluyo otros puntos de vista sobre un tema o expreso las debilidades inherentes a un modelo o concepto específico. No existen respuestas simples a asuntos complejos del comportamiento. Invito a los lectores a hacer su propia reflexión y a integrar diversas perspectivas. Por consiguiente, creo que este libro servirá como fundamento valioso del conocimiento conductual, y espero que estimule a los lectores a enriquecer su comprensión por medio del estudio constante. Varios ex estudiantes han decidido conservar su ejemplar de *Comportamiento humano en el trabajo* y lo consideran un valioso manual de referencia cuando enfrentan problemas y cuestiones en su desempeño profesional.

CARACTERÍSTICAS DEL LIBRO

Muchas características de *Comportamiento humano en el trabajo* resaltan a los ojos de sus lectores. La más notoria es la **integración cuidadosa de la teoría con la práctica**, de tal manera que las teorías básicas cobran vida en un contexto realista. Los lectores aprenden que los conceptos y modelos sí aplican al mundo real y ayudan a crear mejores organizaciones y una mejor sociedad. Las ideas y habilidades aprendidas sobre comportamiento organizacional ayudan a los lectores a manejar mejor cada aspecto de sus vidas.

Otra característica popular son los cientos de **ejemplos de situaciones organizacionales reales**. Estas viñetas muestran cómo operan las organizaciones reales y cómo actúan las personas (a veces de manera inesperada) en situaciones específicas. La mayoría de los conceptos importantes de este libro se ilustran por medio de uno o más de estos ejemplos.

Una característica muy apreciada por profesores y estudiantes es la **facilidad de lectura** del libro. He mantenido un nivel moderado de vocabulario, una extensión razonable de las oraciones y un estilo legible para presentar un campo complejo en un lenguaje comprensible. La variedad, proporcionada mediante figuras, ejemplos prácticos, notas al margen y resultados de investigación, aumenta la facilidad de lectura ya que presenta un cambio de ritmo estimulante, distinto al de los análisis del contenido. También he intercalado en el texto una amplia variedad de analogías ricas (por ejemplo, "las personas son como copos de nieve; no hay dos iguales" para ayudar al lector a "ver" el concepto desde una perspectiva más común.

Entre otras características del libro están:

- Un índice detallado de contenido para localizar los temas importantes.
- Citas interesantes al inicio de cada capítulo para estimular las ideas y los debates en clase, así como notas al margen para destacar los conceptos clave.
- Ejemplos al inicio del capítulo para hacer partícipe al lector de una situación real.
- Una presentación ampliamente aceptada, y especialmente actualizada, de cinco modelos de comportamiento organizacional que constituyen la estructura integradora del libro.
- Una cobertura sólida y oportuna de comunicaciones de empleados.
- Un capítulo completo sobre teorías motivacionales y otro sobre su aplicación en los sistemas de premiación de las organizaciones.
- Un capítulo sobre la atribución de facultades de decisión (*empowerment*) y participación que es único entre los libros de comportamiento organizacional porque capta este enfoque muy contemporáneo.
- Análisis de aspectos internacionales del comportamiento organizacional para que los estudiantes examinen posteriormente cómo ciertos conceptos requieren adaptación a otras culturas.
- Un análisis específico de las limitaciones del comportamiento organizacional con el fin de proporcionar otra perspectiva equilibrada.
- Por lo menos, un incidente para reflexionar sobre el comportamiento y un ejercicio vivencial al final de cada capítulo para que los estudiantes participen en su propio aprendizaje.
- Un extenso glosario de términos al final del libro, que proporciona definiciones concisas y rápidas de casi 400 términos de comportamiento organizacional.
- Una estructura de dieciséis capítulos que destaca asuntos de gran importancia en las organizaciones actuales: motivación, liderazgo, conflicto y poder, grupos y equipos, así como la naturaleza del cambio y sus efectos.

- Una cobertura importante sobre equipos: su contexto organizacional, los factores que contribuyen a su éxito y los procesos de construcción de equipos que ayudan a sus miembros a trabajar juntos con más eficacia.
- Un ejercicio distintivo dentro de cada capítulo, llamado "Conexión causal", que estimula a los estudiantes a identificar los probables efectos positivos y negativos de una variedad de conceptos relativos al comportamiento.
- Una sección especial, denominada "Lo que leen los administradores", que proporciona resúmenes concisos de éxitos de librería recientes relacionados con el contenido del capítulo.
- Cuadros en cada capítulo que se centran en cuestiones éticas del comportamiento organizacional o ejemplos de compañías reales.
- Hincapié especial en el sentido práctico, como se demuestra mediante la inclusión de "Consejos a los futuros administradores" para guiar a los administradores hacia mejores prácticas de comportamiento organizacional.
- Un ejercicio al final de cada capítulo, titulado "Cultive el pensamiento crítico y las habilidades de reflexión", que tiene el propósito de facilitar su desarrollo en esta área.
- La inclusión del apéndice A, que anima a los estudiantes a anotar sus puntajes obtenidos en el ejercicio "Evalúe sus habilidades", comparar sus propias evaluaciones con las de otros y formular un plan de automejoramiento personalizado.
- El ejercicio "Generación de elementos de juicio de CO", al final de cada capítulo, que anima a los estudiantes a revisar el material del texto y a crear una serie de diez elementos de juicio importantes que hayan obtenido y les ayuden a construir una base sólida de conocimientos de CO.

Está a punto de emprender un viaje de aprendizaje de los conceptos fundamentales del comportamiento que han resultado ser muy útiles para los administradores de cada nivel de la organización. Sinceramente espero que este "mapa del camino" le ayude a ponerse en marcha y lo guíe para que logre llegar a su destino elegido.

John W. Newstrom

Prefacio para los profesores

Los invito a leer mi "carta" abierta a los estudiantes en las cuatro páginas anteriores y a aceptar y reforzar los temas que presento ahí. En seguida destacaré brevemente los apoyos de aprendizaje que he utilizado en este libro y brindo reconocimiento muy merecido a varias personas.

Las secciones principales incluidas en cada capítulo son: objetivos del capítulo, citas e incidentes preliminares, un resumen del capítulo, repaso de términos y conceptos y casos de incidentes reales para analizar en términos de las ideas presentadas en el capítulo. Todos los capítulos contienen referencias bibliográficas detalladas, tanto clásicas como actualizadas, que proporcionan una fuente rica de información adicional para el lector interesado. Éstas provienen de una amplia variedad de fuentes, que abarcan tanto publicaciones académicas como relacionadas con la práctica profesional, con el propósito de demostrar que es posible encontrar conocimientos y ejemplos útiles en muchas partes. Invito a los estudiantes a consultar esas referencias regularmente, ya que no sólo indican la fuente de información, sino que proporcionan con frecuencia una perspectiva histórica interesante sobre un tema o un punto de vista contrapuesto. También se incluyen muchas preguntas de análisis, las cuales requieren reflexión, fomentan el conocimiento profundo o invitan a los lectores a analizar sus propias experiencias en relación con las ideas del capítulo. Otras preguntas indican proyectos grupales adecuados. Además, cada capítulo contiene un ejercicio vivencial para que los estudiantes apliquen en la práctica un concepto del capítulo.

RECONOCIMIENTOS

Keith Davis, ex presidente y miembro de la Academy of Management y ganador del premio Educador Distinguido, fue el creador la obra precursora de este libro, cuyo título original era *Human Relations at Work: Dynamics of Organizational Behavior,* y él fue el único autor a lo largo de las seis primeras ediciones en las que estableció un fundamento sólido para su evolución y desarrollo subsiguientes. Keith fue mi coautor admirado, maestro afable y amigo considerado que me dio la oportunidad y ayuda vital para establecer una carrera exitosa en el ámbito editorial. Le estoy profundamente agradecido por sus innumerables contribuciones y la oportunidad que me brindó de seguir sus exitosos pasos como autor publicado.

Muchos otros académicos, administradores y estudiantes han colaborado con este libro y deseo expresar mi agradecimiento por su ayuda. En cierto sentido, éste es su libro, ya que sólo soy el gestor de su preparación. Estoy especialmente agradecido por las revisiones minuciosas y competentes del libro que llevaron a cabo Vincent Daviero, Pasco-Hernando Community College; Carol Wiley, Roosevelt University; y Terry Thorpe, Irvine Valley College. Sus comentarios, preguntas y sugerencias se revisaron cuidadosamente, se consideraron de mucha importancia y se incorporaron en el texto siempre que fue posible.

Muchos de mis compañeros académicos de la University of Minnesota Duluth y otras instituciones han proporcionado directa o indirectamente ideas valiosas, apoyo colegiado y estímulo continuo y, por ese motivo, deseo expresarles mi agradecimiento. En especial, a Jon L. Pierce, mi mentor académico, coautor productivo y amigo personal muy querido, me ha ofrecido su sabio consejo, estímulo intelectual y apoyo incondicional a lo largo de tres décadas de colaboración. También agradezco la ayuda y apoyo de muchos empleados de McGraw-Hill, especialmente John Weimeister, Laura Spell y Lori Bradshaw, que mostraron interés sincero y profesional en mejorar la calidad del libro. Por último (pero, desde luego, no por ello menos importante) mi esposa Diane me ha dado apoyo inquebrantable, fortaleza, libertad, aliento y amor para dedicarme a cumplir mis intereses, objetivos y sueños. Estoy sumamente agradecido con ella.

John W. Newstrom

Parte **Uno**

Fundamentos del comportamiento organizacional

Capítulo **Uno**

La dinámica de la gente y las organizaciones

Una de las metas principales de la enseñanza de la administración es transformar a los estudiantes en administradores capaces de prever, tener sentido común, tomar decisiones éticas y tener en cuenta las repercusiones de las medidas que proponen.
Jane Schmidt-Wilk[1]

(Los estudiantes de administración) deben desarrollar habilidades de pensamiento sistémico que les permitan comprender mejor la complejidad que enfrentarán todos los días.
J. Brian Atwater, et al.[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- El significado del comportamiento organizacional
- Las metas y fuerzas clave que se relacionan con él
- Los conceptos básicos del comportamiento organizacional
- Los principales enfoques adoptados en este libro
- La forma en que el comportamiento organizacional afecta el desempeño organizacional
- Limitaciones del comportamiento organizacional

Chris Hoffman se graduó de la universidad y se sentía entusiasmada para comenzar su empleo como representante de ventas de IBM. Se mostró muy impaciente en los primeros meses de trabajo. Asistió a numerosas sesiones de capacitación, aprendió acerca de la amplia gama de productos que debía vender y se esforzó en entender la compleja y fluida naturaleza de su nuevo patrón.

Una noche, al regresar a casa, se sentía demasiado confusa para dormirse de inmediato. Muchas preguntas surgieron en su mente, como efecto de sus observaciones en las semanas recientes: ¿Por qué algunos de mis colegas son más exitosos que otros? ¿Cómo podemos funcionar como equipo cuando trabajamos fuera de casa e interactuamos sobre todo a través de computadoras? ¿Cómo puedo aprender a manejar el estrés de tener que cumplir con mis cuotas de ventas? ¿Por qué no coopera conmigo mi compañera Carrie cuando le pido ayuda? ¿Por qué mi jefe me pide sugerencias y luego no las toma en cuenta? ¿En qué sentido es distinta la nueva "cultura de IBM" de la anterior? Y en última instancia, ¿por qué cambia constantemente?

Chris ya está aprendiendo algunas estrategias de la vida laboral. *Las organizaciones son sistemas complejos.* Si Chris desea ser una buena empleada y luego jefa, tendrá que entender la forma de operar de tales sistemas. Las organizaciones como IBM combinan eficazmente a la gente con la ciencia: humanidad y tecnología. Con los vertiginosos descubrimientos y mejoras de la ciencia en el siglo pasado, el dominio de la tecnología por sí misma ya es bastante difícil. Cuando se agrega gente a esta situación, se obtiene un sistema sociotécnico de inmensa complejidad que desafía al entendimiento. Sin embargo, el avance de la sociedad en el siglo XXI depende mucho de la comprensión y administración de organizaciones eficaces.

Chris observó también que *la conducta humana en las organizaciones es impredecible algunas veces*. La conducta de sus colegas, jefe y clientes se arraiga en sus necesidades, experiencias de vida y sistemas de valores personales más profundos. Sin embargo, *la conducta humana en una organización se entiende en parte* mediante el estudio y aplicación de las estructuras conceptuales de la ciencia conductista, la administración y otras disciplinas; el objetivo de este libro es explorar las diversas facetas de dicha conducta. *No hay soluciones perfectas a los problemas organizacionales*, como Chris descubrirá pronto. No obstante, los empleados pueden acrecentar su conocimiento y habilidades de manera que sus relaciones de trabajo mejoren de forma sustancial. La tarea no es fácil, pero los resultados valen la pena.

Se requiere el comportamiento organizacional

En ocasiones, Chris se sentirá tan frustrada que se verá tentada a renunciar. La compañera que no coopera puede limitar la eficacia de Chris; a veces le cuesta entender la conducta de su jefe. Independientemente de que le guste la conducta de estas personas, Chris no puede darse el lujo de *no* trabajar con ellas o no relacionarse con los demás. Por tanto, es imperativo que ella aprenda de la conducta humana, explore formas de mejorar sus habilidades interpersonales y comience a manejar sus relaciones con otros en el trabajo. Éstas son áreas en que el conocimiento del comportamiento organizacional aporta una contribución significativa a su eficacia.

ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para entender lo que sucede en el sitio de trabajo, conviene comenzar con la definición, metas, fuerzas y características principales del comportamiento organizacional (CO). Más adelante en el capítulo presentaremos los conceptos clave del CO, bosquejaremos los cuatro enfoques básicos que adopta este libro e identificaremos algunos factores que limitan el éxito del CO.

Definición

El **comportamiento organizacional (CO)** es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también

una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.

Cinco niveles de análisis

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los *individuos* dentro de una organización. También les permite entender la complejidad de las relaciones *interpersonales*, cuando interactúan dos personas (compañeros de trabajo, o un jefe y un subordinado). En el siguiente nivel, el comportamiento organizacional es valioso porque permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños *grupos*, tanto equipos formales como grupos informales. Cuando dos o más grupos necesitan coordinar sus esfuerzos, como ingeniería y ventas, a los administradores les interesan las relaciones *intergrupales* que surgen. Por último, las organizaciones también se visualizan y administran como *sistemas integrales* con relaciones interorganizacionales (p. ej., fusiones y alianzas estratégicas).

Metas

Cuatro metas del CO son describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas, que también son las **metas del comportamiento organizacional**. El primer objetivo es *describir*, sistemáticamente, la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. Por ejemplo, un beneficio del estudio de este libro es la adquisición de un nuevo vocabulario sobre el comportamiento organizacional (véase, por ejemplo, el glosario al final de este libro).

Una segunda meta es *entender* por qué la gente se comporta como lo hace. Los administradores se sentirían muy frustrados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados, pero no entender las razones que explican sus acciones. Por tanto, los administradores inquisitivos aprenden a sondear las explicaciones subyacentes. *Predecir* la conducta de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional. Desde un punto de vista ideal, los administradores tendrían la capacidad de anticipar qué empleados serán dedicados y productivos, o cuáles serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones (de manera que los administradores pudieran tomar acciones preventivas). La meta final del comportamiento organizacional es *controlar*, por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo. Como los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad. Los administradores deben ser capaces de mejorar resultados mediante las acciones que ellos y sus empleados emprendan, y el comportamiento organizacional es útil para alcanzar esta meta.

Habrá quien tema que las herramientas del comportamiento se usen para limitar su libertad y se les prive de sus derechos. Aunque tal escenario es posible, no es probable, porque las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas en la actualidad a un intenso escrutinio. Los administradores necesitan recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio humano. Se aplica ampliamente a la conducta de la gente en todo tipo de organizaciones, como negocios, gobierno, escuelas y organizaciones de servicio. Siempre que haya organizaciones, habrá la necesidad de describir, entender, predecir y manejar mejor la conducta humana.

Fuerzas

Cuatro fuerzas clave

En la actualidad, un complejo conjunto de fuerzas afecta la naturaleza de las organizaciones. Una amplia variedad de asuntos y tendencias en estas fuerzas se clasifica en cuatro áreas: gente, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización. Cada una de las cuatro fuerzas afecta el comportamiento organizacional, ilustraremos un poco cada una en las secciones siguientes.

Gente La gente constituye el sistema social interno de la organización. Dicho sistema consiste en individuos y grupos; y los hay grandes y pequeños. Hay grupos formales e informales, oficiales y extraoficiales. Los grupos son dinámicos: se forman, cambian y dispersan. La gente son

los seres que viven, piensan y sienten, y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. Debemos recordar que las organizaciones existen para servir a las personas, no a la inversa.

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer, o de anteayer. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran **diversidad**, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. En ocasiones, esta diversidad plantea retos que la administración debe resolver, como cuando algunos empleados se expresan mediante estilos alternos de ropa o joyería, mientras otros presentan retos únicos por sus peculiares intereses recreativos y estilos de vida. Otros empleados examinan sus valores y están determinados a poner sus metas personales por encima de un compromiso total con la organización. Los administradores necesitan estar bien sintonizados con estos diversos patrones y tendencias, y estar preparados para adaptarse a ellos.

> Algunos cambios en la fuerza laboral son los siguientes: se registró una reducción en la ética de trabajo y una mayor importancia en el placer, la autoexpresión, la satisfacción y el crecimiento personal. Se redujo la aceptación automática de la autoridad por parte de los empleados, mientras se incrementó el deseo de participación, autonomía y control. Al mismo tiempo, varios factores importantes afectan a la fuerza de trabajo. Las habilidades se hacen obsoletas como resultado de los avances tecnológicos, y los trabajadores manuales deben capacitarse de nuevo para ubicarse en empleos orientados al conocimiento, o serán desplazados. Las necesidades de seguridad se convierten en algo prioritario en la mente de millones de trabajadores (mientras disminuye la lealtad) por la amenaza o realidad de los recortes o la subcontratación. E incluso en épocas de inflación controlada, la ausencia de un incremento significativo en los salarios de muchos empleados renovó el interés por el dinero como motivador.

En efecto, surgió una nueva fuerza laboral, y las prácticas de liderazgo de la administración deben cambiar para ajustarse a las nuevas condiciones. Esta rápida evolución dio un nuevo realce a la habilidad del liderazgo. Algunas compañías descubrieron que demostrar interés en los demás, escuchar realmente a los empleados y preocuparse tanto por la competencia como por las relaciones son aspectos clave para motivar a la fuerza de trabajo actual. Otras compañías fomentan que sus administradores respondan ante una fuerza de trabajo diversificada incorporando el orgullo sin devaluar a nadie, delegándoles autoridad sin explotar a los demás, y demostrando apertura, confianza, compasión auténtica y vulnerabilidad.[3]

Estructura La estructura define la relación y el uso formales de la gente en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de una organización. Hay administradores y empleados, contadores y obreros de montaje. Esta gente tiene que estar relacionada en alguna forma estructural para que su trabajo se coordine con eficacia. Estas relaciones crean complicados problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología La tecnología proporciona los recursos con que la gente trabaja, y afecta las tareas que realiza. El gran beneficio de la tecnología es que permite a los colaboradores hacer más y mejor trabajo, pero también la limita en diversas formas. Tiene costos y beneficios. Entre algunos ejemplos del impacto de la tecnología se encuentran el creciente uso de robots y sistemas automatizados de control en las líneas de montaje, el drástico cambio de una economía de manufactura a una de servicios, los impresionantes avances en la capacidad del hardware y software de computación, la rápida difusión del internet, y la necesidad de responder a las demandas sociales de una mejor calidad de bienes y servicios a precios aceptables. Cada uno de estos avances tecnológicos, en su propia forma, aumenta la presión en el CO para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

Ambiente Los ambientes son internos o externos, y todas las organizaciones funcionan en su interior. Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Los numerosos cambios en el ambiente crean demandas en las organizaciones. Los ciudadanos esperan que las organizaciones sean socialmente responsables; de todas partes del mundo proceden nuevos productos y competencia por los clientes; se reduce el impacto directo de los sindicatos (según lo mide la proporción de la fuerza laboral sindicalizada); se acelera el drástico cambio de ritmo en la sociedad. Todos estos

factores —en especial la rápida globalización del mercado, cuyo impacto sobre el CO se analiza en el capítulo 16— influyen entre sí en un sistema complejo que crea un contexto dinámico (e incluso caótico) para los grupos de personas. El ambiente externo influye en las actitudes y condiciones de trabajo de la gente, y significa competencia por los recursos y el poder. El ambiente externo debe incluirse en el estudio de la conducta humana en las organizaciones.

Características positivas del campo del comportamiento organizacional

Interdisciplinario

Una de las grandes fortalezas del comportamiento organizacional es su naturaleza *interdisciplinaria*, que integra las ciencias de la conducta (cuerpo sistemático de conocimiento que se refiere a por qué y cómo las personas se conducen como lo hacen) con otras ciencias sociales que contribuyen a esta materia. De estas disciplinas aplica cualquier idea que mejore las relaciones entre la gente y las organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es similar a la de la medicina, que aplica conocimientos de las ciencias físicas, biológicas y sociales en una práctica médica factible.

Otro punto fuerte del comportamiento organizacional es su base emergente de *conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales*. El campo del comportamiento organizacional crece en amplitud y profundidad, y seguirá madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran alrededor de los procesos relacionados de desarrollo de la teoría, investigación y práctica administrativa.

Tres claves del éxito

Las **teorías** (véase el recuadro "Lo que los administradores leen") ofrecen explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa como lo hace. Las teorías identifican variables importantes y las vinculan para formular propuestas tentativas comprobables mediante investigación. Las buenas teorías también son prácticas: enfocan asuntos significativos de la conducta, contribuyen a nuestro conocimiento y aportan lineamientos para el pensamiento y acción de los administradores.[4] El lector conocerá varias teorías prácticas e interesantes en este libro, que se presentan en una forma directa y sencilla.

La **investigación** es el proceso de reunir e interpretar información pertinente sustentada en una teoría conductual, o que ayude a cambiarla. Las hipótesis de investigación son afirmaciones que se someten a prueba, que conectan las variables en una teoría y guían el proceso de recopilación de datos. Los datos se generan por medio de diversos métodos de investigación, como estudios de caso, experimentos de campo y de laboratorio, y encuestas. Los resultados de estos estudios de investigación, como se reportan en diversas publicaciones especializadas, afectan tanto la teoría sujeta a examen como las futuras prácticas de administración.

La investigación es un proceso continuo por cuyo medio se descubre constantemente un conocimiento conductual valioso. El examen de una corriente de investigación es como explorar el río Mississippi, desde su amable fuente en el norte de Minnesota hasta su poderosa desembocadura en el Golfo de México. Así como un viaje a lo largo del cauce del río nos permite apreciar mejor su crecimiento e impacto, así también un repaso a la investigación nos ayuda a entender mejor la evolución de las ideas de comportamiento organizacional al paso del tiempo. En consecuencia, se presentan brevemente al lector los aspectos más destacados de docenas de estudios de investigación en sitios apropiados del libro.

Sin embargo, ni la investigación ni la teoría, de forma aislada, son útiles por sí mismas. Los administradores aplican los modelos teóricos para estructurar su pensamiento; usan los resultados de la investigación para contar con guías pertinentes que aplican a sus propias condiciones. En estas formas, la teoría y la investigación forman una base sana y natural para la **práctica**, que es la aplicación consciente de modelos conceptuales y resultados de investigación con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional en el trabajo. Esto es semejante a la aplicación de la **administración basada en pruebas**, en la que se pide a los administradores que dejen de lado algunas cosas que creen saber (creencias generalmente aceptadas) y se comprometan por completo con una recopilación rigurosa de hechos que después combinen con la investigación pertinente.[5]

Los administradores también tienen una función vital en la otra dirección: el desarrollo de la teoría y la conducción de la investigación. La retroalimentación de quienes realizan la

Lo que leen los administradores

APRENDER A SER BUENOS CONSUMIDORES DE TEORÍAS

Dos autores de gran éxito y profesores de la Harvard Business School argumentan que los ejecutivos deben interesarse mucho en la teoría de la administración (relaciones causales entre variables). A pesar de la idea tan extendida y errónea de que las teorías son imprácticas, estos autores demuestran que son valiosas en dos sentidos clave: ayudan a hacer predicciones y a interpretar y entender las situaciones presentes, y a explicar por qué ocurrieron. Como dijo alguna vez el psicólogo social Kurt Lewin: "no hay nada tan práctico como una buena teoría".

Como cada acción que emprenden los administradores y cada decisión que toman se basa en alguna teoría (implícita o explícita, válida o no), aceptar y adoptar la teoría, usarla constructivamente y ayudar a mejorarla son cuestiones importantes para los administradores. Se les exhorta a aprender qué teorías los ayudarán en grado máximo y a diferenciar entre teorías buenas y malas. En esencia, los administradores deben aprender a convertirse en consumidores perspicaces de teoría.

Fuente: Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003.

práctica sugiere si las teorías y modelos son simples o complejos, realistas o artificiales, y útiles o inútiles.

Las organizaciones sirven como sitios de investigación y aportan la materia prima para diversos estudios. Como se muestra en la figura 1.1, hay una interacción bidireccional entre cada par de procesos, y los tres procesos son cruciales para el futuro del comportamiento organizacional. Se debe desarrollar mejores modelos, se requiere investigación basada en la teoría, y los administradores deben ser receptivos a ambas fuentes y aplicar esa información a su trabajo.

Aceptación creciente

Por fortuna, una tercera gran fortaleza del comportamiento organizacional es la creciente *aceptación de la teoría y la investigación* por parte de los administradores. Esta disposición de los administradores para explorar nuevas ideas explica por qué esta edición de *Comportamiento organizacional* incluye una amplia muestra de teorías y resultados de investigación. En la actualidad, los administradores son más receptivos a nuevos modelos, apoyan la investigación correspondiente y se interesan por experimentar nuevas ideas. Abundan ejemplos de este creciente diálogo entre el mundo de la ciencia y el de la práctica, como se aprecia en los experimentos con los equipos de alto desempeño, práctica que describiremos más adelante (capítulo 13). Estos

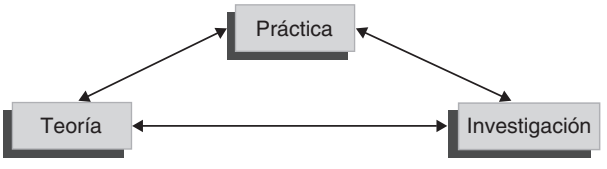


FIGURA 1.1
La interacción de la teoría, investigación y práctica en el comportamiento organizacional, y muestras de fuentes de cada una

Muestras de fuentes		
Información de teoría	**Información de investigación**	**Información práctica**
Academy of Management Review	*Academy of Management Journal*	*Sloan Management Review*
Human Relations	*Journal of Applied Psychology*	*Organizational Dynamics*
Administrative Science Quarterly	*Journal of Management*	*Harvard Business Review*
Psychological Bulletin	*Organizational Behavior and Human Decision Processes*	*Business Horizons*
Annual Review of Psychology	*Journal of Organizational Behavior*	*California Management Review*

equipos ilustran la clase de prácticas organizacionales que, cuando se integren con el desarrollo de la teoría y la investigación, seguirán produciendo un mejor desempeño organizacional. Los investigadores han identificado cuestiones clave, diseñado estudios apropiados y anunciado sus resultados y conclusiones. Otros han examinado estudios relacionados y los han usado para construir modelos y teorías que explican diversos grupos de conclusiones y ayudan a orientar estudios futuros. Como resultado, el comportamiento organizacional avanza de manera sustancial, y seguirá siendo de vital importancia durante el siglo XXI. En la figura 1.1 se presentan muestras de fuentes de teoría, investigación e información práctica del CO.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Todo campo de las ciencias sociales, o incluso de las ciencias físicas, tiene un cimiento filosófico de conceptos básicos que guía su desarrollo. En la contabilidad, por ejemplo, un concepto fundamental es que "por cada cargo debe haber un abono". Todo el sistema de contabilidad de doble asiento se construyó a partir de esta ecuación, cuando este sistema sustituyó los registros contables de un solo asiento hace muchos años. En física, una creencia básica es que los elementos de la naturaleza son uniformes. La ley de la gravedad opera igual en Tokio que en Londres, y un átomo de hidrógeno es idéntico en Moscú y Washington. Aunque esta uniformidad no se puede aplicar a la gente, sí existen ciertos conceptos básicos referentes a la conducta humana.

Como se muestra en la figura 1.2, el comportamiento organizacional comienza con un conjunto de conceptos fundamentales referentes a la naturaleza de la gente y las organizaciones. Estos conceptos son los principios duraderos que forman una base sólida para el CO. A continuación presentamos un resumen de estas ideas, que se desarrollarán en capítulos posteriores.

Naturaleza de la gente

Hay seis conceptos básicos respecto de la gente: diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona.

Diferencias individuales La gente tiene mucho en común (se emociona por un logro; se duele por la pérdida de una persona amada), pero cada persona en el mundo es también individualmente distinta (¡y esperamos que todos los que sigan también sean diferentes!). La idea de las **diferencias individuales** se sustenta en la ciencia. Cada persona es distinta, hasta donde sabemos. Y estas diferencias suelen ser sustanciales más que triviales. Piense, por ejemplo, en los miles de millones de células cerebrales de una persona y los miles de millones de posibles combinaciones de conexiones y experiencias que están guardadas allí. Toda la gente es distinta, y esta diversidad necesita reconocerse y considerarse un activo valioso de las organizaciones.

La idea de las diferencias individuales procede originalmente de la psicología. Desde su nacimiento, cada persona es única (el efecto de la *naturaleza*), y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a diferenciarla todavía más (la influencia de la *crianza*). Las diferencias individuales significan que la administración motivaría mejor a los empleados si los tratasen de otra forma. Si no fuera por las diferencias individuales, se adoptaría alguna nor-

FIGURA 1.2
Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional

Naturaleza de la gente	Naturaleza de las organizaciones
• Diferencias individuales	• Sistemas sociales
• Percepción	• Interés mutuo
• Integridad de la persona	• Ética
• Conducta motivada	
• Deseo de participación	
• Valor de la persona	

ma aplicable a rajatabla para entenderse con los empleados, y a partir de allí se requeriría un criterio mínimo. Las diferencias individuales requieren que el enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual, no estadístico. Esta creencia de que cada persona es diferente de todas las demás suele conocerse como la **ley de las diferencias individuales**.

Ley de las diferencias individuales

Percepción La gente mira el mundo y observa las cosas de modo diferente. Aunque se les presente el mismo objeto, dos personas pueden verlo en dos distintas formas. La visión de su ambiente objetivo está filtrada por la **percepción**, que es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas. La gente usa un marco organizado que construyó a partir de toda una vida de experiencias y valores acumulados. Tener visiones únicas es otra forma en que la gente actúa como seres humanos y no como máquinas racionales.

Los empleados ven su mundo laboral de modos diferentes por diversas razones. Pueden diferir en personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias anteriores, o tal vez se encuentren en diferentes entornos físicos, periodos o ambientes sociales. Cualesquiera que sean las razones, *tienden a actuar con base en sus percepciones*. En esencia, cada persona parece afirmar: "no reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto a partir de mis propios valores, creencias y expectativas". Esta forma de reaccionar refleja el proceso de **percepción selectiva**, en que la gente tiende a poner atención a los rasgos de su ambiente de trabajo congruentes con sus propias expectativas, o que las refuerzan. La percepción selectiva llega a causar no sólo malas interpretaciones de hechos aislados en el trabajo, sino también una futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias. Los administradores deben aprender a esperar diferencias perceptivas entre sus empleados, aceptar a la gente como seres emocionales, y manejarlos en forma individual.

Percepción selectiva

Integridad de la persona Aunque algunas organizaciones desearían contratar sólo el cerebro o las habilidades de una persona, en realidad emplean a una persona completa y no sólo ciertas características. Se estudian por separado distintos rasgos humanos, pero al final todos son parte de un sistema que constituye la integridad de una persona. La habilidad no existe aparte de una formación o conocimiento. La vida hogareña no es totalmente separable de la laboral, y las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. La gente funciona como seres humanos totales.

> Por ejemplo, un supervisor quería contratar a una nueva empleada de telemarketing llamada Anika Wilkins. Era talentosa, tenía experiencia y estaba dispuesta a trabajar en el segundo turno. Sin embargo, cuando a Anika se le ofreció el empleo, respondió que necesitaría comenzar media hora más tarde los miércoles, porque su servicio de guardería infantil se lo exigía. Asimismo, como tenía alguna incapacidad física menor, la altura de su estación de trabajo requería un ajuste sustancial. Así que su jefe tuvo que considerar estas necesidades como una persona completa, no sólo como trabajadora.

Cuando la administración aplica los principios del comportamiento organizacional, intenta desarrollar un mejor empleado, pero también desea desarrollar a una mejor *persona* en cuanto a su crecimiento y satisfacción. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza, así que la administración necesita preocuparse por el efecto del puesto en la persona completa. Los empleados pertenecen a muchas otras organizaciones además de la de su patrón, y desempeñan muchos papeles dentro y fuera de la empresa. Si se mejora a la persona completa, los beneficios trascenderán de la empresa hacia la sociedad más amplia en que vive cada empleado.

Mejor persona

Conducta motivada De la psicología sabemos que la conducta normal tiene ciertas causas, que se relacionan con las necesidades de una persona o con las consecuencias de sus actos. En el caso de las necesidades, la gente está motivada no por lo que *nosotros* creemos que debe tener, sino por lo que *ella* misma desea. Para un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser irreales, pero de todas maneras la controlan. Esto deja a la administración con dos formas básicas de motivar al personal. Le muestra que ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades o amenaza con una menor satisfacción de las necesidades si se siguen cursos de acción indeseables. Como es evidente, una ruta hacia una mayor satisfacción de las

necesidades es el mejor enfoque, y esto ilustra que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

Deseo de participación En la actualidad, muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en las decisiones importantes, con lo que contribuyen con su talento e ideas al éxito de la organización. Desean la oportunidad de compartir lo que saben y aprender de la experiencia. En consecuencia, las organizaciones necesitan ofrecer oportunidades para una participación significativa. Esto se logra mediante la atribución de facultades para la toma de decisiones (*empowerment*) a los empleados, práctica que resultará en beneficio mutuo de ambas partes (véase el capítulo 8).

Valor de la persona La gente merece un trato diferente de otros factores de la producción (tierra, capital, tecnología) porque pertenece a un orden superior en el universo. Por esta distinción, las personas desean ser tratadas con cuidado, respeto y dignidad; cada vez más demandan este tratamiento de sus patrones. Se rehúsan a aceptar la antigua idea de que son tan sólo herramientas económicas o un "par de manos". Desean sentirse valoradas por sus habilidades y destrezas, que se les brinde la oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad, dentro de lo razonable, de hacer, cuanto antes, aportaciones significativas.

Naturaleza de las organizaciones

Respecto de las organizaciones, los tres conceptos clave son que se trata de sistemas sociales, que están formadas con base en el interés mutuo y que deben tratar con ética a sus empleados.

Sistemas sociales De la sociología aprendemos de las organizaciones que son sistemas sociales; en consecuencia, las actividades en ellas están reguladas por leyes sociales y psicológicas. Así como la gente tiene necesidades psicológicas, también tiene papeles y estatus sociales. En su conducta influyen su grupo y sus impulsos individuales. De hecho, en las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales: el sistema social formal (oficial) y el informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es más de cambio dinámico que un conjunto estático de relaciones, como se representa en los organigramas. Todas las partes del sistema son interdependientes, y cada parte está sujeta a la influencia de las demás. Todo se relaciona con todo lo demás.

> Los efectos del sistema social más amplio se ven en la experiencia de una supervisora, Glenda Ortiz, quien reprendió a una empleada por violar las normas de seguridad. La acción estaba dentro de las reglas y Ortiz la consideró rutinaria. Sin embargo, el sindicato estaba molesto por lo que consideró una disciplina injusta por violaciones a las normas de seguridad, pues en otra sucursal de la compañía no se penalizaban. Quería mostrar simpatía con sus compañeros sindicalizados en la otra sucursal, y también quería mostrar a la administración que no aceptaría un tratamiento similar en esta sucursal. Además, el dirigente del sindicato, Jimmie Swallen, estaba en campaña de reelección, y quería demostrar a sus compañeros que protegía sus intereses.
>
> El sindicato alentó a la empleada a presentar una queja por la acción de Ortiz, y el simple asunto disciplinario se convirtió en un complejo problema de relaciones laborales que consumió el tiempo de mucha gente antes de solucionarse.

La idea de un sistema social constituye un marco para analizar los temas de comportamiento organizacional. Ayuda a hacer comprensibles y manejables los problemas de dicho comportamiento.

Interés mutuo Las organizaciones necesitan capital humano, y las personas necesitan a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano. Se forman y mantienen con base en una **mutualidad de intereses** entre sus participantes. Los administradores necesitan empleados que los ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales; las personas necesitan a las organizaciones para que los ayuden a alcanzar sus objetivos individuales.[6] Si falta la mu-

Lo que leen los administradores

LOS CUATRO ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA MORAL

Dos consultores de administración, Doug Lennick y Fred Kiel, definen la inteligencia moral como "la capacidad de diferenciar lo correcto de lo incorrecto, según principios universales". En tanto combinación de conducta y sabiduría, la inteligencia moral aprovecha las virtudes universales para ayudar a los líderes a alcanzar metas personales y de negocios. Los autores argumentan que la conducta moral no sólo es correcta, sino también buena para los negocios.

Con la premisa de que la gente "nace para ser moral", Lennick y Kiel sugieren que hay cuatro elementos en la inteligencia moral:

- Integridad (actuar en congruencia con los valores propios)
- Responsabilidad (disposición a rendir cuentas por las consecuencias de nuestras acciones, y admitir errores y fallas)
- Compasión (preocuparse por los demás)
- Perdón (reconocer que otros cometerán errores y aceptarlos)

Estos cuatro elementos se convierten en competencias si los administradores cumplen con un proceso de tres pasos que engloba la conciencia, la revelación propia y el descubrimiento de fortalezas y debilidades en los demás.

Fuente: Doug Lennick y Fred Kiel, *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*, Filadelfia, Wharton School Publishing, 2005.

tualidad, carece de sentido tratar de integrar un grupo y desarrollar su cooperación, porque no hay una base común sobre la cual construir. Como se muestra en la figura 1.3, el interés mutuo proporciona una meta superior, una meta asequible sólo mediante los esfuerzos integrados de los individuos y sus patrones.

Meta superior

La ética es el uso de principios y valores morales para afectar la conducta de individuos y organizaciones respecto de decisiones entre lo que es correcto e incorrecto

Ética Con el fin de atraer y conservar a empleados valiosos en una época en que los buenos empleados son constantemente reclutados por otros patrones, las organizaciones deben tratar a sus empleados en una forma ética. Cada vez más empresas reconocen esta necesidad, y responden con varios programas para asegurar una norma más alta de desempeño ético de administradores y empleados por igual. Las compañías establecen códigos de ética, publican declaraciones de valores éticos, patrocinan capacitación en ética, premian a los empleados por conducta ética notable, dan a conocer modelos positivos y establecen procedimientos internos para manejar las conductas anómalas. Comienzan a reconocer que, como el comportamiento organizacional se refiere siempre a la gente, la filosofía ética interviene en una forma u otra en cada acción que emprenden. (Véase, por ejemplo, el argumento en favor de la inteligencia mo-

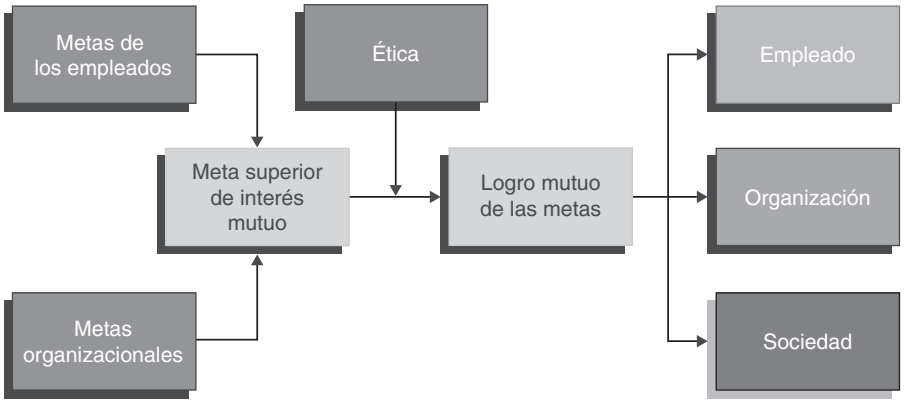


FIGURA 1.3
El interés mutuo proporciona una meta superior a los empleados, la organización y la sociedad

ral en "Lo que leen los administradores".) A causa de la importancia de la ética, este tema se explicará periódicamente a lo largo del texto.

Cuando las metas y acciones de la organización son éticas, es más probable que se alcancen los objetivos individuales, organizacionales y sociales. La gente encuentra más satisfacción en el trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo. Aprende, crece y aporta. La organización también es más exitosa porque opera con mayor eficacia. La calidad se eleva, el servicio es mejor y los costos se reducen. Tal vez la mayor beneficiaria sea la sociedad misma, porque tiene mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un clima global de cooperación y progreso. Hay un resultado tripartita ganar-ganar-ganar, en que no tiene que haber nadie que pierda.

ENFOQUES BÁSICOS DE ESTE LIBRO

El comportamiento organizacional busca integrar los cuatro elementos de gente, estructura, tecnología y ambiente. Se apoya en una base interdisciplinaria de conceptos fundamentales sobre la naturaleza de la gente y las organizaciones. Los cuatro enfoques básicos —recursos humanos, contingencia, orientación a resultados y sistemas— se entretejen en los capítulos posteriores (figura 1.4).

Enfoque de recursos humanos (de apoyo)

El **enfoque de recursos humanos** es desarrollista. Se interesa por el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, porque la gente es el recurso central en toda organización y sociedad. La naturaleza del enfoque de recursos humanos se entiende al compararlo con el enfoque tradicional de administración, de principios del siglo XX. En el enfoque tradicional, los administradores decidían lo que debía hacerse y luego controlaban estrictamente a los empleados para comprobar el desempeño de las tareas. La administración era coactiva y controladora.

Por otra parte, el enfoque de recursos humanos es de respaldo. Ayuda a los empleados a ser mejores, más responsables, y luego procura crear un clima en que contribuyan hasta el límite del mejoramiento de sus habilidades.[7] Supone que la ampliación de capacidades y oportunidades de las personas generará mejoras directas en la eficacia operativa. La satisfacción en el trabajo también será un resultado directo cuando los empleados aprovechen más sus habilidades. En esencia, el enfoque de recursos humanos significa que mejor gente alcanza mejores resultados. En alguna forma, esto lo ilustra el antiguo proverbio:

> Déle un pescado a una persona y comerá ese día; enséñela a pescar y comerá toda la vida.

Enfoque de apoyo

Otro nombre para el enfoque de recursos humanos es el de **enfoque de apoyo**, porque la función primaria del administrador cambia del control de los empleados al de apoyo activo de su crecimiento y desempeño. El modelo de apoyo del comportamiento organizacional se expone con mayor amplitud en el capítulo 2.

FIGURA 1.4
Enfoques básicos del libro

Recursos humanos (de apoyo)	Se alienta y respalda el crecimiento y desarrollo de los empleados.
Contingencia	Para la eficacia, se requieren diferentes conductas de los administradores en diferentes ambientes.
Orientación a resultados	Se evalúan los resultados de los programas de comportamiento organizacional en términos de su eficiencia.
Sistemas	Todas las partes de una organización interactúan en una relación compleja.

ENFOQUE DE CONTINGENCIA

La administración tradicional buscó principios que fueran "la única forma correcta" de administrar. Había una forma apropiada de organizar, delegar y dividir el trabajo. La forma correcta se aplicaba independientemente del tipo de organización o situación de que se tratara. Se consideraba que los principios de administración eran universales. Conforme se desarrolló el campo del comportamiento organizacional, muchos de sus seguidores apoyaron al principio el concepto de universalidad. Se suponía que las ideas conductistas se aplicaban en cualquier tipo de situación. Un ejemplo era la creencia de que el liderazgo orientado a los empleados debía ser consistentemente mejor que el liderazgo orientado a la tarea, cualesquiera que fuesen las circunstancias. Se admitía alguna excepción ocasional, pero en general las ideas iniciales se aplicaban de manera universal.

El punto de vista más aceptado del siglo XXI es que hay pocos conceptos que se apliquen en forma indiscriminada en todas las situaciones. Las situaciones son mucho más complejas de lo que parecen, y las diferentes variables requieren enfoques conductuales diversos. El resultado es el **enfoque de contingencia** sobre el comportamiento organizacional, que significa que *diferentes situaciones requieren diferentes prácticas de conducta para una mayor eficacia*.

La pregunta clave es *cuándo* usar un enfoque específico, punto que a menudo se pasa por alto en las discusiones sobre el CO de contingencia. Una sólida teoría y un uso cuidadoso de las conclusiones de investigación son útiles para que los administradores avancen más allá de la fácil expresión "todo depende". Todo el asunto de familiarizarse con las conclusiones de investigación de CO y los modelos pertinentes de CO es ayudar a los administradores a encontrar las respuestas a la pregunta "cuándo". *Los administradores necesitan saber en qué condiciones elegir un enfoque conductual respecto de otro,* y el marco de contingencia los ayuda.

Se requiere un análisis previo

Ya no hay sólo una forma. Cada situación debe analizarse con cuidado para determinar sus variables significativas y establecer la clase de prácticas más eficaces. La fortaleza del enfoque de contingencia es que alienta el análisis de cada situación antes de la acción mientras que, al mismo tiempo, desalienta la práctica habitual basada en supuestos universales acerca de la gente. El enfoque de contingencia también es más interdisciplinario, orientado a sistemas y a la investigación que el enfoque tradicional. Así, ayuda a los administradores a aprovechar mejor todo el conocimiento actual sobre la gente en las organizaciones.

Enfoque orientado a resultados

Todas las organizaciones necesitan obtener resultados o productos importantes. Una meta dominante para muchas es ser productivo, así que esta **orientación a resultados** es un hilo común entretejido en el comportamiento organizacional. La **productividad**, en su expresión más simple, es una razón que compara las unidades de producto con las unidades de insumos, a menudo respecto de una norma predeterminada. Si se obtiene más producto de la misma cantidad de insumos, la productividad mejora. O si se utilizan menos insumos para obtener la misma cantidad de producto, la productividad se eleva. La idea de productividad no significa que se deba obtener más producto; es, en cambio, una medida de la eficiencia con que se obtiene cualquier producto que se desee. En consecuencia, una mejor productividad es una medida valiosa de la eficacia con que se usan los recursos en la sociedad. Significa que se consume menos para obtener cada unidad de producto. Hay menos desperdicio y mejor conservación de recursos, resultado cada vez más apreciado en la sociedad.

Productividad

Múltiples insumos y productos

A menudo, la productividad se mide en términos de insumos y productos económicos, pero los insumos y productos humanos y sociales también son importantes. Por ejemplo, si un mejor comportamiento organizacional eleva la satisfacción en el trabajo, se genera un producto o resultado humano. En la misma forma, cuando los programas de desarrollo de empleados llevan a un producto secundario de mejores ciudadanos en una comunidad, ocurre un valioso resultado social. Las decisiones de comportamiento organizacional suelen referirse a asuntos humanos, sociales o económicos, por lo que a lo largo de este libro se examinan numerosos efectos orientados a resultados de un comportamiento organizacional eficaz. Por ejemplo, se crean productos y servicios de alta calidad y un nivel elevado de satisfacción de los clientes si la

FIGURA 1.5
Ecuaciones que muestran el papel del comportamiento organizacional en los sistemas de trabajo

1. Conocimiento × destreza	=	habilidad (A)
2. Actitud × situación	=	motivación (M)
3. Habilidad × motivación	=	desempeño humano potencial (PP)
4. Desempeño potencial (PP) × recursos (R) × oportunidad (O)	=	resultados organizacionales (OR)

organización presta atención a lo que dicen los clientes, forma asociaciones con los proveedores, procura el mejoramiento continuo de los métodos de operación, capacita a los empleados para que comprendan y sepan usar las herramientas estadísticas y consigue la participación significativa de los empleados en sistemas basados en equipos.

Una fórmula El papel del comportamiento organizacional en la creación de resultados organizacionales se ilustra por un conjunto de factores y las relaciones que surgen entre ellos (figura 1.5). Echemos primero un vistazo a la habilidad de un trabajador. Se suele aceptar en general que el producto del conocimiento y la destreza propia en su aplicación constituyen el rasgo humano conocido como *habilidad* (véase A en la ecuación 1). Las habilidades mejoran con la contratación de mejores trabajadores (es decir, con un alto potencial de aprendizaje, mayor experiencia previa y el deseo de tener éxito) o al proporcionar a los empleados existentes capacitación relacionada con su puesto. La *motivación* resulta de las actitudes de una persona que reacciona en una situación específica (véase M en la ecuación 2). Este libro destaca las actitudes de los empleados (que se tratan con amplitud en el capítulo 9) y la forma en que los afectan los factores situacionales (como el liderazgo, que se expone en el capítulo 7) para determinar la motivación.

Fórmula para obtener resultados

La interacción entre motivación y habilidad determina el *desempeño potencial* de una persona en cualquier actividad (véase PP en la ecuación 3). Desde luego, el comportamiento organizacional también tiene su parte en la motivación de los trabajadores para que adquieran el otro factor, la habilidad. El potencial para el desempeño humano tiene que mezclarse con los *recursos* (R), y a un trabajador se le debe dar la *oportunidad* (O) de desempeñarse para obtener *resultados organizacionales* (como indica OR en la ecuación 4).[8] Los recursos como herramientas, energía y suministros se relacionan sobre todo con los factores económicos, materiales y técnicos en una organización. El comportamiento organizacional tiene un papel clave en ofrecer la oportunidad de tener un buen desempeño, como lo expondremos en la necesidad de atribución de facultades de decisión en el capítulo 8. Así, en general, PP × R × O = OR.

Enfoque de sistemas

Tratar a una organización como un sistema es de crucial importancia para su éxito. Entre los elementos fundamentales del **enfoque de sistemas**[9] están los siguientes:

1. Hay muchas variables dentro de un sistema.
2. Las partes de un sistema son interdependientes (una parte afecta muchas otras partes y es afectada por muchas en una forma compleja).
3. Hay muchos subsistemas dentro de sistemas mayores.
4. Los sistemas generalmente requieren insumos, realizan algún proceso y obtienen productos.
5. El mecanismo insumo-proceso-producto es cíclico y autosustentable (es continuo, repetitivo y se realimenta para ajustarse a sí mismo).
6. Los sistemas producen resultados tanto positivos como negativos.
7. Los sistemas tienen consecuencias tanto deseables como indeseables.
8. Las consecuencias de los sistemas son de corto plazo, de largo plazo, o ambos.
9. Con frecuencia, hay múltiples maneras de llegar a un objetivo deseado (equifinalidad).
10. Los sistemas se entienden, cambian y administran si los miembros se centran en las *causas* del problema, en lugar de hacerlo en los síntomas.

En la práctica: Microsoft Corporation

Microsoft Corporation estableció la función "Capacidad de la gente y la organización" para guiar su programa de desarrollo de liderazgo. Mediante investigación interna, identificaron 11 competencias de liderazgo que distinguen a los líderes altamente eficaces de hoy y mañana. Una de las capacidades más extraordinarias, reflejo del enfoque de sistemas y la visión integradora, se llama *percepción profunda*, que es la "capacidad de ver los sistemas, pautas y conexiones más allá de la información obvia que contienen los datos".[10]

Así, el enfoque de sistemas obliga a los administradores a adoptar una visión holística y sintetizadora del asunto. Como resultado, los administradores necesitan interpretar las relaciones entre sus colaboradores y la organización en términos de la persona completa, grupo completo, organización completa y sistema social completo. El enfoque de sistemas adopta una visión analítica e integradora de las personas en las organizaciones con el propósito de entender tantos factores que influyen en su conducta como sea posible. Los asuntos se analizan en función de la situación total que les afecta, en lugar de tratarlos como si fueran un hecho o problema aislado (véase "En la práctica: Microsoft Corporation").

El ejemplo de Microsoft nos recuerda que un punto de vista de sistemas debe ser del interés de toda persona en una organización. El empleado de un mostrador de servicios, el maquinista y el gerente, todos trabajan con gente y, en consecuencia, influyen en la calidad de vida conductual en una organización y sus productos. Sin embargo, los administradores tienden a tener una mayor responsabilidad, porque son los que toman la mayoría de las decisiones que afectan aspectos humanos, y la mayor parte de sus actividades diarias se relaciona con la gente. Entonces, el papel de los administradores es ayudar a alcanzar las metas individuales, organizacionales y sociales mediante el comportamiento organizacional. Los administradores contribuyen a construir una cultura organizacional en que los talentos se usan y se desarrollan todavía más, se motiva a la gente, los equipos son productivos, las organizaciones alcanzan sus metas y la sociedad cosecha los premios.

Sin embargo, algunas veces hay efectos negativos así como efectos positivos de las acciones conductuales de los administradores (véase el elemento 6 del enfoque de sistemas). Se requiere un **análisis costo-beneficio** para determinar si las acciones potenciales tendrán un efecto neto positivo o negativo (véase la figura 1.6). Los administradores deben preguntarse a sí mismos lo que ganarían de una rígida adhesión a una política, de un nuevo sistema de premiación o de diferentes métodos de organizar el trabajo. Al mismo tiempo, necesitan reconocer que cualquier acción que tomen puede significar incurrir en costos, tanto directos como indirectos, los cuales implicarían retrasos en el trabajo, mayor ausentismo o alguna otra consecuencia derivada de la insatisfacción de los trabajadores. El proceso de aplicar un análisis costo-beneficio obliga también a los administradores a ver más allá de las consecuencias inmediatas de sus acciones.

Un análisis de esta clase le habría convenido al supervisor de la siguiente fábrica de muebles:

> En el departamento de tapicería de una fábrica de muebles, una supervisora no dio permiso sin goce de sueldo a una empleada para asistir al funeral de un primo segundo en una ciudad a más de 300 km de distancia. La empleada sostenía que las relaciones especiales de familia con este primo requerían su asistencia, y se tomó dos días sin permiso. Cuando regresó, su jefa la castigó con un día sin goce de sueldo. Los empleados de otros departamentos se

Conexión causal A→B

Identifique los efectos probables de adoptar un enfoque de sistemas (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

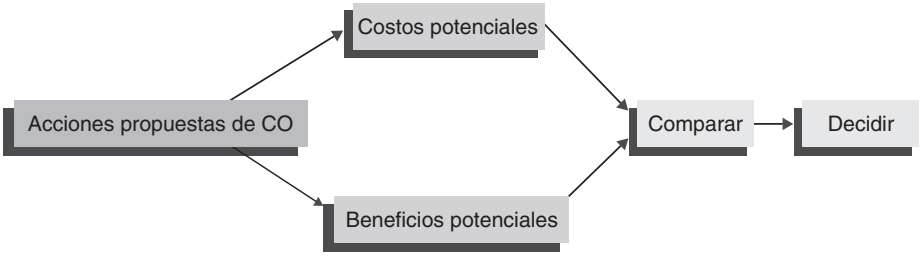


FIGURA 1.6
Análisis costo-beneficio de opciones de comportamiento organizacional

enteraron del incidente y sintieron que la medida disciplinaria era injusta, así que todos los empleados de la planta suspendieron el trabajo y amenazaron con seguir así hasta que la jefa retirara la sanción. La jefa no había entendido que las acciones en su departamento pueden repercutir más allá y llegar hasta el sistema de toda la planta.

El enfoque de sistemas se aplica especialmente al sistema social y la idea de cultura organizacional que se examina en el capítulo 4.

LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Problemas en la naturaleza y uso del CO

Este libro parte de un punto de vista especializado, que destaca sobre todo el aspecto humano de las organizaciones y la clase de beneficios que puede traer su atención. La investigación informa continuamente de conclusiones que identifican resultados en las áreas de ausentismo, rotación de personal, niveles de tensión y desempeño de los empleados. Sin embargo, también reconocemos las limitaciones del comportamiento organizacional. No eliminará el conflicto y la frustración; sólo las reduce. Es una forma de mejorar, no una respuesta absoluta a los problemas. Aún más, es sólo parte del tejido completo de una organización. Podemos analizar el comportamiento organizacional como una materia separada, pero para aplicarla debemos integrarla al total de una realidad. Un mejor comportamiento organizacional no resolverá (por sí mismo) el desempleo. No compensará nuestras propias deficiencias. No sustituye una planeación, organización o controles deficientes. Es sólo uno de muchos sistemas que operan dentro de un sistema social mayor. Esta sección está diseñada para alertar al lector sobre tres grandes limitaciones del CO (sesgo conductual, rendimientos decrecientes y manipulación no ética), así como sobre otros problemas.

Sesgo conductual

La gente que carece de conocimientos de sistemas y se deja llevar superficialmente con el CO puede desarrollar un **sesgo conductual**, lo que le impone un punto de vista estrecho que subraya la satisfacción que experimenta el empleado mientras pasa por alto el sistema más amplio de la organización en relación con todos sus públicos. La preocupación por los empleados puede ser tan excesiva que se diluya el propósito original de agrupar a las personas, lo que hace que se pierdan los resultados organizacionales productivos para la sociedad. Un comportamiento organizacional sólido debe ayudar a alcanzar los propósitos organizacionales, no sustituirlos. La persona que desestima las necesidades de la gente como consumidora de productos organizacionales mientras se afana por las necesidades de los empleados está aplicando mal las ideas del comportamiento organizacional. Es un error suponer que el objetivo de CO es tan sólo crear una fuerza de trabajo satisfecha, pues esa meta no se traducirá automáticamente en nuevos productos y en excelencia en el servicio al cliente. Aún más, la persona que presiona la obtención de productos sin considerar las necesidades de los empleados está aplicando mal el comportamiento organizacional. Un comportamiento organizacional sólido reconoce un sistema social en que se atienden en muchas formas muchos tipos de necesidades humanas.

El sesgo conductual llega a ser tan grande que dañe a los empleados así como a la organización. Algunas personas, a pesar de sus buenas intenciones, abruman a las demás con sus

En la práctica: Armada de Estados Unidos

En entrevistas con 1 700 civiles se estudiaron los rendimientos decrecientes asociados con diversos incentivos para alistarse en la Armada de Estados Unidos. Se ofrecieron niveles de incentivos sustancialmente diferentes: gratificaciones de 1 000 dólares frente a 3 000 dólares, dos años frente a cuatro años de estudios universitarios gratis y 10% frente a 25% de salario base por desempeño excepcional. Ninguno de los tres incentivos mayores produjo disposición más favorable a alistarse. De hecho, los encuestados pensaron que la gratificación de 10% era más atractiva, lo que indujo a los investigadores a concluir que sólo más no es necesariamente mejor, sino que "puede ser peor".[11]

atenciones, de forma que los receptores de estas atenciones quedan emocionalmente incapacitados y reducidos a una indignidad dependiente e improductiva. Están contentos, no satisfechos. Encuentran excusas para sus fracasos más que asumir la responsabilidad de su propio progreso. Les falta disciplina y respeto personales. La preocupación por la gente puede ser mal aplicada por partidarios demasiado ansiosos hasta que se vuelve dañina, como ilustra el siguiente análisis.

Ley de los rendimientos decrecientes

¿Demasiado de algo bueno?

El interés excesivo en una práctica de comportamiento organizacional puede arrojar resultados negativos, como lo indica la **ley de los rendimientos decrecientes**.[12] Es un factor limitante en el comportamiento organizacional en la misma forma que en la economía. En ésta, la ley de los rendimientos decrecientes se refiere a una cantidad de producción extraordinaria que se reduce cuando se agrega más de un insumo deseable a una situación económica. Después de cierto punto, el producto que resulta de cada unidad agregada de insumo tiende a ser cada vez más pequeño. Al final, el producto agregado puede llegar a cero e incluso seguir bajando cuando se agregan más unidades del insumo.

¿Cómo funciona la ley en el comportamiento organizacional?

La ley de los rendimientos decrecientes en el comportamiento organizacional funciona en forma similar. Expresa que, en cierto momento, los incrementos de una práctica deseable arrojan rendimientos decrecientes, y al final llegan a un rendimiento cero, y luego a rendimientos negativos conforme se agregan más incrementos. El concepto significa que *para cualquier situación hay una cantidad óptima de una práctica deseable,* como el reconocimiento o la participación. Cuando se rebasa ese punto, disminuyen los rendimientos. En otras palabras, el hecho de que una práctica sea deseable no significa que aumentarla sea más deseable. *Algo bueno en exceso no es necesariamente bueno* (véase "En la práctica: Armada de Estados Unidos").

¿Por qué existe la ley de los rendimientos decrecientes? En esencia, es un concepto de sistemas. Se aplica por las complejas relaciones de sistema de muchas variables en una situación. Los hechos expresan que, cuando surge un exceso en una variable, aunque esa variable sea deseable, tiende a restringir los beneficios de operación de otras variables, así que la eficacia neta se reduce sustancialmente. Por ejemplo, demasiada seguridad puede generar menos iniciativa y crecimiento de los empleados. Aunque el punto preciso en que una aplicación se vuelve excesiva varía según las circunstancias, se puede llegar a excesos con casi cualquier práctica. Esta relación muestra que *la eficacia organizacional se logra no por maximizar una variable humana, sino por combinar todas las variables del sistema de forma equilibrada.*

Manipulación no ética de la gente

Una preocupación significativa sobre el comportamiento organizacional es que *su conocimiento y técnicas se pueden utilizar para manipular a la gente en forma no ética, así como para ayudarla a desarrollar su potencial.* Quien no respeta la dignidad básica del ser humano puede aprender ideas de comportamiento organizacional y usarlas para fines egoístas. Esta persona usaría lo que sabe sobre motivación o comunicación en la **manipulación de la gente**, sin considerar el bienestar humano. Entonces, quien carece de valores éticos se aprovecharía de los demás en forma perversa.

La *filosofía del comportamiento organizacional es de apoyo* y se orienta a los recursos humanos. Pretende mejorar el ambiente humano y ayudar a la gente a crecer hacia su potencial. Sin

En la práctica: Wal-Mart, McDonald's, Cargill y HP (Hewlett-Packard)

Los valores de conservación y sustentabilidad reciben cada vez más atención por parte de las empresas desde hace algunos años. Debido a la presión que ejercen Greenpeace International y otros grupos, muchas organizaciones emprendieron esfuerzos para funcionar de manera más ecológica; por ejemplo, reducen el consumo de energía, utilizan energía renovable, establecen programas de reciclaje y se vuelven ciudadanos corporativos más preocupados por el ambiente. Wal-Mart redujo el consumo de energía; McDonald's y Cargill contribuyen a frenar la tala de la selva tropical amazónica; y HP (Hewlett-Packard) fabrica computadoras 100% reciclables. Estos ejemplos demuestran que ser sensible a los valores de la sociedad y las necesidades ecológicas es buen negocio.[13]

Los administradores éticos no manipulan a la gente

embargo, *el conocimiento y técnicas de esta materia sirven para consecuencias tanto negativas como positivas.* Esta posibilidad del conocimiento ocurre en casi cualquier campo, así que no es una limitación especial del comportamiento organizacional. No obstante, debemos ser cautelosos de modo que lo que se conoce de la gente no se use para manipularla. La posibilidad de manipulación significa que quienes están en el poder en las organizaciones deben mantener una alta integridad ética y moral, y no abusar de su poder. Sin liderazgo ético, el nuevo conocimiento que se aprende sobre la gente se convierte en un instrumento peligroso que se puede usar de forma incorrecta. El **liderazgo ético** reconoce principios como los siguientes:[14]

- *Responsabilidad social* La responsabilidad ante los demás surge cuando la gente tiene poder en una organización.
- *Comunicación abierta* La organización opera como sistema abierto, bidireccional, con recepción abierta de aportes de la gente y una revelación abierta a ésta de sus operaciones.
- *Análisis costo-beneficio* Además de los costos y beneficios económicos, se analizan los costos y beneficios humanos y sociales para determinar si se debe seguir adelante con la actividad.

Conforme la población general conozca más sobre el comportamiento organizacional, será más difícil manipularla, pero la posibilidad estará siempre allí. Esa es la razón por la que la sociedad necesita desesperadamente líderes éticos.

RETOS CONTINUOS

Búsqueda de arreglos rápidos

Las expectativas inmediatas no son realistas

Un problema que incide en el comportamiento organizacional es la tendencia de las empresas a tener horizontes de corto plazo para los resultados de los programas conductuales. Esta búsqueda de un **arreglo rápido** lleva algunas veces a los administradores a adoptar la moda más reciente, atender los síntomas mientras se pasan por alto las causas subyacentes, o a fragmentar sus esfuerzos dentro de la empresa. El surgimiento de los programas de comportamiento organizacional que se centran en el cambio generalizado del sistema (véase el capítulo 14) y la creación de planes estratégicos de largo plazo para la administración de recursos humanos contribuyen a plantear expectativas más realistas referentes a los empleados como activo productivo.

A ciertos consultores y analistas de administración se les etiqueta como "médicos brujos" por su ciega promoción de un solo enfoque como forma de resolver todos los problemas de una organización. Algunos conceptos de administración ciegamente promovidos por uno o más autores son administración por objetivos, agrandamiento del puesto, capacitación sensible, flexibilidad de horarios, círculos de calidad, visualización y planeación estratégica. Por desgracia, estos arreglos rápidos con frecuencia se promovieron sólo con base en historias

Consejos a los futuros administradores

1. Recuerde que sus acciones como administrador tienen consecuencias en uno o más niveles del CO: individual, interpersonal, grupo, intergrupal y en todo el sistema. Por tanto, procure mejorar sus habilidades *prediciendo los resultados y vigilando las consecuencias de sus decisiones*.
2. Disciplínese a leer al menos un artículo de la bibliografía sobre teoría, investigación y práctica del CO. *Busque la aplicación de cada una*.
3. Cree un inventario de las diferencias observadas que advierta entre sus empleados. Luego *exprese las consecuencias de tales diferencias* (¿cómo las va a atender con base en lo que usted sabe de ellas?).
4. *Identifique los dilemas éticos* que enfrenta. Compártalos con sus empleados para que los entiendan.
5. Analice los resultados organizacionales de los cuales es usted responsable en este momento. *Identifique los grandes factores que contribuyen* (conocimiento, destrezas, actitudes, situación o recursos) *y que controla usted mejor*, y prepare un plan para mejorarlos.
6. Examine un cambio potencial que esté considerando. *Identifique sus costos y beneficios*, tanto directos como indirectos, y use dicha información para determinar su decisión.
7. Cuando surge un asunto o problema de los empleados, disciplínese para enfocarse brevemente en *describir la conducta indeseable* antes de entenderla o cambiarla.
8. Oblíguese a *adoptar un enfoque de sistemas ante los problemas organizacionales*, diferenciando rigurosamente las consecuencias de las acciones como positivas o negativas, deliberadas o no deliberadas, y de corto plazo o de largo plazo.
9. Conforme avance en su estudio del CO, haga un inventario de sus conceptos y prácticas conductuales favoritas. Luego, *fíjese límites para evitar ser demasiado tendencioso* en favor de estos enfoques.
10. Cuando surja la presión por hallar soluciones rápidas a problemas complejos, *resista la tendencia a buscar "arreglos rápidos"*.

interesantes y anécdotas personales. Exhortamos a los administradores a asumir con cautela estas perspectivas.[15]

Variación de ambientes

¿El comportamiento organizacional se adapta al cambio?

Otro reto para el comportamiento organizacional es ver si las ideas que se desarrollaron y sometieron a prueba durante periodos de crecimiento organizacional y bonanza económica soportan con igual éxito nuevas condiciones. Para ser específicos, en el ambiente futuro quizá haya una demanda reducida, recursos escasos y una competencia más intensa. Cuando las organizaciones se estancan, declinan o ven amenazada su supervivencia, hay evidencia de que se incrementan la tensión y el conflicto. ¿Serán útiles los mismos modelos motivacionales en estas condiciones? ¿Se requieren diferentes estilos de liderazgo? ¿Se revertirá la tendencia hacia los procesos participativos? Como estas y muchas otras cuestiones no tienen respuestas fáciles, es claro que todavía hay un enorme espacio para un mayor desarrollo del comportamiento organizacional (véase "En la práctica: Wal-Mart, McDonald's, Cargill y HP").

Confusión en las definiciones

El comportamiento organizacional, como disciplina relativamente nueva, ha tenido dificultades para surgir como un campo de estudio y aplicación bien definido. Aún no hay consenso en relación con su *unidad de análisis* (individuo, grupo u organización total), su mayor *necesidad* (como fuente de datos empíricos y teoría integradora, o como base de información aplicada), su *enfoque* principal (asuntos micro o macro) y sus principales *contribuciones* hasta la fecha. Esta falta de definición clara se agrava por los múltiples criterios con que se evalúa su eficacia. Los problemas en ese caso incluyen la identificación de los grupos de interés pertinentes, marcos temporales cortos o largos para esperar resultados y dependencia de datos abstractos o concretos (percepciones o registros). Todos estos aspectos merecen y exigen atención y aclaración.

Resumen

El comportamiento organizacional es el estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente —como individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Sus metas son que los administradores sean más eficaces en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave son la gente, la estructura, la tecnología y el ambiente externo. El comportamiento organizacional surgió como un campo interdisciplinario de valor para los administradores. Aprovecha una base de investigación cada vez más sólida, y se apoya en ideas útiles y modelos conceptuales de muchas ciencias de la conducta para que los administradores sean más eficaces.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional se refieren a la naturaleza de la gente (diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona) y la naturaleza de las organizaciones (sistemas sociales, interés mutuo y ética). Las acciones de los administradores deben orientarse en forma holística a alcanzar metas superiores de interés para empleados, la organización y la sociedad. Se logra una administración eficaz mediante la comprensión y uso de los enfoques de recursos humanos, contingencia, orientación a resultados y de sistemas.

El sesgo conductual, la ley de los rendimientos decrecientes y el uso no ético de las herramientas conductuales limitan la eficacia del comportamiento organizacional. Los administradores deben abstenerse de usar el CO como un arreglo rápido y de no reconocer el impacto de diferentes ambientes. Si esto se supera, el CO debe producir una mayor calidad de vida en la cual se eleve la armonía de cada persona, entre la gente y entre las organizaciones del futuro.

Repaso de términos y conceptos

Administración basada en pruebas, *6*
Análisis costo-beneficio, *15*
Arreglo rápido, *18*
Comportamiento organizacional, *3*
Diferencias individuales, *8*
Diversidad, *5*
Enfoque de apoyo, *12*
Enfoque de contingencia, *13*
Enfoque de recursos humanos, *12*
Enfoque de sistemas, *14*
Investigación, *6*
Ley de las diferencias individuales, *9*
Ley de los rendimientos decrecientes, *17*
Liderazgo ético, *18*
Manipulación de la gente, *17*
Metas del comportamiento organizacional, *4*
Mutualidad de intereses, *10*
Orientación a resultados, *13*
Percepción, *9*
Percepción selectiva, *9*
Práctica, *6*
Productividad, *13*
Sesgo conductual, *16*
Teorías, *6*

Preguntas de repaso

1. Defina el comportamiento organizacional con sus palabras. Pida a un amigo fuera de la clase o a un compañero de trabajo que haga lo mismo. Identifique y explore la naturaleza de cualquier diferencia entre ambas definiciones.
2. Suponga que un amigo expresa: "el comportamiento organizacional es egoísta y manipulador, porque sirve sólo a los intereses de la administración". ¿Cómo respondería usted?
3. Conforme usted comienza a entender el comportamiento organizacional, ¿qué explica que se convirtiera en un campo popular de interés?
4. Considere la afirmación: "las organizaciones necesitan gente, y la gente necesita a las organizaciones". ¿Es cierta esta afirmación para todo tipo de organizaciones? Ofrezca ejemplos de dónde es y dónde no es probable que sea cierto.
5. Revise los conceptos fundamentales que forman la base del comportamiento organizacional. ¿Qué conceptos cree usted que son más importantes que otros? Explíquelo.

6. Elija a uno de sus amigos o compañeros de trabajo. Identifique las cualidades que hacen a esa persona sustancialmente distinta de usted. ¿En qué formas son básicamente similares? ¿Qué predomina, las similitudes o las diferencias?
7. Examine las principales características del sistema social en una organización en la cual haya trabajado. ¿En qué formas afectó dicho sistema social a usted y a su trabajo, ya sea en forma positiva o negativa?
8. Revise los cuatro enfoques del comportamiento organizacional. Cuando lea este libro, haga una lista de las formas en que estos temas se reflejan en cada gran tópico.
9. Examine las fórmulas que llevan a una eficaz productividad organizacional. ¿Qué factores considera que tienen el mayor potencial para significar una diferencia entre organizaciones? ¿Qué se puede hacer para afectar a las otras?
10. ¿Son lo mismo o algo diferente los sesgos conductuales y los rendimientos decrecientes de las prácticas de comportamiento organizacional? Analícelo.

Evalúe sus habilidades

¿Qué tan bien entiende usted el comportamiento organizacional?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuesta que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Entiendo totalmente la naturaleza y definición del comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Puedo listar y explicar las cuatro metas principales del comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Me siento cómodo explicando la interacción entre teoría, investigación y práctica del comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Estoy plenamente consciente de las formas en que la gente actúa con base en el mundo que percibe.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Creo que la mayoría de los empleados tiene un fuerte deseo de participar en la toma de decisiones.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Me siento cómodo explicando el papel de la ética en el comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Puedo resumir con facilidad la naturaleza básica del enfoque de contingencia del comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. Puedo listar y explicar cada factor de la fórmula para producir resultados organizacionales.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Puedo explicar por qué un enfoque de sistemas es adecuado para el comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Entiendo la relación entre el punto de vista de sistemas, el sesgo conductual y la ley de los rendimientos decrecientes en el comportamiento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener un sólido conocimiento de los elementos básicos del comportamiento organizacional.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y revisar otra vez el material relacionado.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro éxito como administrador. Lo alentamos a revisar todo el capítulo.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. En un párrafo breve, detalle para usted un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

El representante de ventas transferido

Harold Burns trabajó como representante de ventas de distrito de una empresa de aparatos electrodomésticos. Su distrito abarcaba la parte central de un estado del Medio Oeste, con unos 100 puntos de venta al menudeo. Había estado en la compañía por 20 años, y en su puesto y ubicación actuales, cinco años. En ese tiempo, cada año cumplió con sus cuotas de venta para el distrito.

Un día, Burns supo por conducto de amigos locales que la esposa de un representante de ventas de otro distrito buscaba una casa para rentar en la ciudad. Ella le había dicho a la agencia de bienes raíces que su familia se mudaría en unos cuantos días porque su esposo reemplazaría a Burns. Cuando Burns se enteró, no quiso creerlo.

Dos días después, el 28 de enero, recibió una carta de entrega inmediata, fechada el día anterior, del gerente regional de ventas:

Estimado Harold:
Por vacantes de personal, le solicitamos que se traslade al distrito Gunning a partir del 1 de febrero. El señor George Dowd, del distrito Parsons, lo reemplazará. ¿Puede encargarse de que su inventario y propiedad se transfieran en forma adecuada? Sé que a usted le gustará el nuevo distrito. ¡Felicidades!
Atentamente
(Firma)

En el mismo correo recibió su distintivo por 20 años de servicio. La carta de remisión del gerente regional de ventas decía:

Estimado Harold:
Me da gusto enviarle su distintivo por 20 años de servicio. Usted tiene un largo y excelente récord en la compañía. Nos complace entregarle este reconocimiento, y espero que lo use con orgullo.

Nuestra compañía se precia de tener muchos empleados con muchos años de servicio. Queremos que sepa que tenemos un interés personal en su bienestar, porque gente como usted constituye la columna vertebral de esta compañía.
Atentamente,
(Firma)

Harold Burns revisó su boletín trimestral de ventas y encontró que las ventas del distrito Gunning andaban 10 por ciento debajo de las de su distrito actual.

Preguntas

1. Comente lo positivo y lo negativo de este caso en lo que se refiere al comportamiento organizacional.
2. En este caso, ¿se aplicó un enfoque de recursos humanos a Burns? Analícelo.

Ejercicio vivencial

La ética en el comportamiento organizacional

Examine las siguientes afirmaciones. Evalúe cada situación conforme al grado en que usted crea que presenta un problema ético potencial. Después de registrar sus respuestas, reúnanse en pequeños grupos (de tres a cinco personas) y analicen cualquier diferencia significativa que encuentren entre las respuestas dadas por los miembros de su grupo.

	No hay problema ético				**Hay problema ético**
1. Una gerente, siguiendo la ley de diferencias individuales, permite que sus seis empleados establezcan sus horarios de entrada al trabajo cada día.	0	1	2	3	4
2. Un supervisor encuentra que los miembros de un grupo minoritario trabajan más rápido que los caucásicos, por lo que después contrata sólo gente de esta minoría para determinados puestos.	0	1	2	3	4
3. Una organización, frustrada por las continuas quejas de su sistema de evaluación y paga, decide que el sistema de "paga igual para todos los empleados" (a pesar de las diferencias de desempeño) tendrá mejor resultado.	0	1	2	3	4
4. Una organización enfrenta una posible votación para la sindicalización de su personal. Para detectar lo que opinan sus empleados, la administración superior oculta un equipo de escucha en la cafetería.	0	1	2	3	4

5. Una compañía contrata a una empresa consultora para realizar una encuesta de actitudes de sus empleados. Cuando los consultores sugieren codificar los cuestionarios en secreto para rastrear las respuestas hasta los individuos que respondieron, la compañía acepta que sería "interesante". 0 1 2 3 4

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no se tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de verdad" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos a los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio del CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los administradores sagaces necesitan estudiar, apreciar y usar la teoría e investigación del CO.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o evaluar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de ¿qué *opina* sobre el material que acaba de leer? y ¿qué *siente* respecto de ese material? Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Dos**

Modelos de comportamiento organizacional

Con frecuencia, las compañías no saben qué modelos de administración utilizan.
Julian Birkinshaw y Jules Goddard[1]

En busca del conocimiento, cada día se adquiere algo; en busca de la sabiduría, cada día se pierde algo.
Lao Tsé[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- Los elementos de un sistema de comportamiento organizacional
- La función de la filosofía y los paradigmas de la administración
- Modelos alternos de comportamiento organizacional y sus efectos
- Tendencias en el uso de estos modelos

Cierto día de invierno, el autor abordó un avión en Minneapolis, Minnesota, rumbo a Phoenix, Arizona. Las diferencias climatológicas en las dos zonas geográficas eran muy evidentes. El lugar de partida era frío, húmedo y ventoso; el de llegada era cálido, seco y tranquilo. De hecho, la diferencia de temperatura entre ambas ciudades era de ¡más de 37 °C!

Algunas veces, las diferencias entre las organizaciones son igualmente extremas. Además, las organizaciones experimentaron enormes cambios en las dos pasadas centurias. Aunque los patrones de los primeros días no tenían un programa sistemático para manejar a sus empleados, de todos modos sus reglas simples ejercían una poderosa influencia en la organización. Muchas de aquellas reglas ya son anticuadas, y un creciente número de organizaciones prueban en la actualidad interesantes formas de atraer y motivar a sus empleados. No obstante, dentro de un siglo la gente mirará hacia atrás y considerará también que las formas que ahora son nuevas, para ese entonces ya le serán anticuadas. Sin duda, las reglas de trabajo varían entre organizaciones, tiempos y culturas.

Para continuar con los grandes temas presentados en el capítulo 1 (enfoques de recursos humanos, contingencia, orientación a resultado y sistemas), este capítulo presenta cinco modelos opcionales de comportamiento organizacional. Algunos reflejan enfoques más progresistas bien adaptados a los asuntos y tendencias contemporáneas. Vemos que incluso las palabras para referirse a los empleados ("subordinados", en contraste con los términos de otras organizaciones, "asociados" o "socios", para comunicar una idea de igualdad) dicen mucho sobre el modelo en vigor.

Este capítulo se elabora sobre los conceptos fundamentales del capítulo 1 y muestra cómo combinar todos los factores conductuales para desarrollar una organización eficaz. Los elementos interrelacionados de un sistema de comportamiento organizacional se ofrecen como un mapa donde estos elementos aparecen en el libro. Después de un breve repaso de los aspectos históricos más destacados de CO, se presentan cinco modelos opcionales de comportamiento organizacional y varias conclusiones sobre su empleo.

UN SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Deliberadamente creado y usado

Las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un **sistema de comportamiento organizacional**, como se muestra en la figura 2.1. En las páginas siguientes se introducen importantes elementos de un buen sistema de comportamiento organizacional y se presentan en detalle a lo largo del texto. Estos sistemas existen en toda organización, pero algunas veces en distintas formas. No obstante, tienen más oportunidades de ser exitosos si se *crean de manera consciente, y se examinan y actualizan periódicamente* para satisfacer las nuevas condiciones que surjan. La actualización se realiza apoyándose en la base siempre cambiante de conocimientos de la ciencia de la conducta mencionada en el primer capítulo.

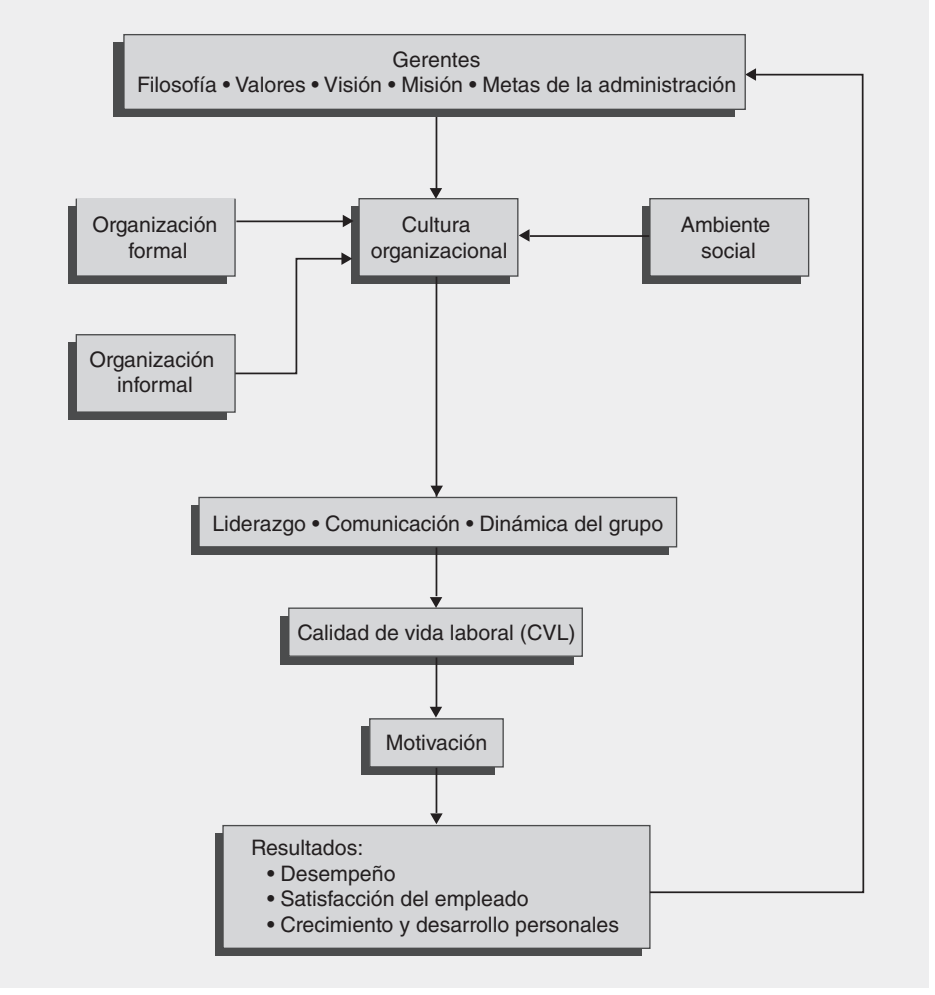
Los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar. En algunas de estas variables, los administradores pueden sólo ser conscientes de ellas y reconocer su impacto; en otras, los administradores pueden ejercer algún control sobre ellas. Los resultados, o balance final, suelen medirse de diversas maneras según tres criterios básicos: *desempeño* (es decir, cantidad y calidad de los productos y servicios; nivel de atención al cliente), *satisfacción del empleado* (que a menudo se manifiesta mediante un menor ausentismo, retardos o rotación), o *crecimiento y desarrollo personales* (la adquisición de conocimientos de toda la vida y de habilidades que facilitan la continua posibilidad de hallar empleo). El efecto de las prácticas de comportamiento organizacional sobre estos resultados se expone a lo largo de esta obra.

Tres criterios de resultados

Elementos del sistema

La base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo (como los propietarios) y de los administradores que lo manejan. La **filosofía** (modelo) de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un

FIGURA 2.1
Un sistema de comportamiento organizacional



conjunto integrado de supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales actividades y la forma en que deben ser. Estas filosofías son explícitas algunas veces, y en ocasiones se hallan implícitas en la mente de los administradores. Las cinco grandes filosofías del comportamiento organizacional (autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y de sistema) y sus consecuencias se examinan más adelante en este capítulo. La figura 2.2 presenta algunos elementos comunes de una declaración de filosofía.

La filosofía del comportamiento organizacional propia de un administrador nace de dos fuentes: las premisas de hechos y las premisas de valor. Las **premisas de hechos** representan nuestra visión descriptiva de la forma como se conduce el mundo. Se obtienen tanto de la investigación de la ciencia conductista como de nuestras experiencias personales (cosas importantes que hemos aprendido). Por ejemplo, uno no lanzaría su iPod desde el décimo piso de un edificio, porque cree que la gravedad lo hará caer fuera de control y lo destruirá al golpearse contra el piso, y no quiere que esto suceda. Así, las premisas de hecho se adquieren mediante un aprendizaje directo e indirecto de toda la vida, y son muy útiles para orientar nuestra conducta.

Premisas de hechos y de valores

Por otra parte, las **premisas de valor** representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas. Si usted se siente muy a disgusto con el desempeño del iPod, entonces sí pensaría en arrojarlo desde el décimo piso. Todavía acepta la premisa del hecho de la gravedad, pero ahora cambiaron sus premisas de valor (¡al menos momentáneamente!). Como muestra "En la práctica: Ikea Corporation", las premisas de valor son creencias variables que sostenemos y que, por

En la práctica: Ikea Corporation

La división estadounidense del gigante minorista sueco Ikea crece a ritmo acelerado en su segmento de mercado. A pesar de una marcada orientación a las utilidades y la participación de mercado, la empresa adopta prácticas de empleo progresistas y de apoyo (prestaciones médicas, horarios flexibles y oportunidades de ascenso), hace hincapié en la diversidad racial y étnica, así como en valores distintivos (libertad, ausencia de jerarquía, respeto individual). Los resultados se manifiestan en una reducción drástica de la rotación de empleados, incrementos en los ingresos de las ventas y satisfacción de los empleados "extraordinariamente fuera de la norma".[3]

tanto, están bajo nuestro control. Podemos elegirlas, modificarlas, descartarlas o reemplazarlas (aunque con frecuencia se hallen bien arraigadas).

Visión

Los administradores también tienen una responsabilidad primaria por inspirar otros tres elementos en el sistema de comportamiento organizacional: visión, misión y metas. La **visión** representa un cuadro desafiante de lo que pueden ser la organización y sus miembros; un futuro posible y deseable. Los líderes necesitan crear proyecciones emocionantes que se refieran hacia dónde debe ir la organización y qué grandes cambios habrá en el futuro. Una vez establecida la visión, se requiere una comunicación persistente y entusiasta para venderla a todos los empleados, de manera que ellos también la adopten con un sentido de compromiso.

Misión

Asimismo, una organización suele preparar una declaración de **misión**, que identifica el negocio en que se halla, los nichos de mercado que trata de servir, el tipo de consumidores que es probable que tenga y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen incluso una breve lista de sus ventajas o fortalezas competitivas, que la empresa cree que tiene. En contraste con las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro. Todavía son muy amplias, y necesitan convertirse en metas para que sean operativas y útiles.

Metas

Las **metas** son formulaciones más o menos concretas de logros que la organización busca alcanzar en periodos establecidos, como uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo, pues las metas de la administración superior necesitan fusionarse con las de los empleados, que llevan a la organización sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas. Aún más, las metas existen en individuos, grupos y la organización, así que se requiere una integración sustancial para que surja un sistema social viable. En el capítulo 5 se examinan los elementos de las metas eficaces.

La filosofía alimenta las premisas de valor, lo que ayuda a moldear la visión. Ésta es una versión de mayor alcance de la misión, y las metas ofrecen una forma de señalar los objetivos para alcanzar esa misión. En conjunto, la filosofía, los valores, la visión, la misión y las metas se ordenan en una jerarquía de creciente especificidad (la filosofía es la más general y las metas son las más específicas). Todas ayudan a crear una cultura organizacional reconocible, que se expone en el capítulo 4. Esta cultura es también un reflejo de la organización formal con sus políticas, estructuras y procedimientos formales, y el ambiente existente (global) social y cultural (capítulo 16).

FIGURA 2.2
Elementos selectos de una declaración de filosofía

- Estamos comprometidos con la calidad, la rentabilidad y la excelencia técnica.
- La gente debe tratarse entre sí con consideración, confianza y respeto.
- Cada persona es valiosa, es única y realiza una contribución.
- Todos los empleados deben estar indeclinablemente comprometidos con un desempeño de excelencia.
- El trabajo en equipo puede, y debe, producir más que la suma de los esfuerzos individuales. Los miembros del equipo deben ser confiables y estar comprometidos con el equipo.
- La innovación es esencial.
- Las comunicaciones abiertas son importantes para tener éxito.
- Las decisiones deben tomarse en forma participativa.

Los administradores deben también estar conscientes de la organización informal (capítulo 12) y trabajar con sus miembros para crear normas positivas. Juntas, la organización formal y la informal aportan el cemento que une los variados elementos de la institución en un equipo de trabajo eficaz.

Luego se espera que los administradores usen un estilo de liderazgo (capítulo 7), habilidades de comunicación (capítulo 3) y su conocimiento de las dinámicas interpersonales y de grupo (capítulos 11 y 12) para crear una vida laboral de calidad adecuada para sus empleados (capítulo 10). Cuando esta tarea se realiza de manera apropiada, los empleados estarán motivados para el logro de las metas organizacionales (capítulo 5). Sin embargo, su motivación es también producto de sus actitudes subyacentes y de factores situacionales específicos en un cierto momento. Si cambia alguno de los factores anteriores del sistema organizacional, la motivación también será diferente. A causa de esta interacción, los líderes deben aprender a manejar de manera contingente la motivación de los empleados. Existen numerosos ejemplos de esta relación causa-efecto, como lo ilustra el siguiente informe:

> Se observaron efectos contrastantes de los sistemas de comportamiento organizacional en algunas medidas para revitalizar a las aerolíneas en el decenio pasado. Ante las crisis financieras, los empleados de algunas compañías aceptaron voluntariamente la necesidad de recortes drásticos de costos y respondieron con mayores (y exitosos) esfuerzos para salvar a sus compañías y empleos. Los empleados de otras compañías, como Northwest Airlines, temerosos de perder su trabajo y resentidos por las acciones autocráticas previas de sus administradores, resistieron tenazmente los esfuerzos de reducción de sueldos y de subcontratar sus empleos. En consecuencia, siguieron luchas laborales, la quiebra y su fusión con Delta.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficaz es la motivación, que, cuando se combina con las destrezas y habilidades de los empleados, permite el logro de las metas de desempeño (como vimos en las fórmulas del capítulo 1) así como la satisfacción individual. Construye relaciones bidireccionales, de apoyo mutuo, lo que significa que empleados y administradores influyen entre sí y se benefician en conjunto. Los sistemas de CO de apoyo se caracterizan por el poder *con* la gente, más que por el poder *sobre* la gente, lo que es congruente con los valores humanos actuales respecto del trato (digno) que desea la gente. Por otra parte, si no se alcanzan las metas, los administradores tienen que usar la información para examinar y revisar su sistema de comportamiento organizacional.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que logran. Se presume que se obtienen resultados diferentes a partir de diferentes **modelos** de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración en cada organización. Es de gran importancia que los administradores reconozcan la naturaleza, significado y eficacia de sus propios modelos, así como los de otros modelos a su alrededor.

Douglas McGregor fue uno de los primeros analistas que llamaron la atención sobre los modelos de CO. En 1957 presentó una argumentación convincente de que la mayor parte de las acciones de la administración se derivan directamente de cualquier teoría de conducta humana que sostengan los administradores.[4] Este autor sugirió que la filosofía de la administración controla la práctica. Las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisiones, prácticas de operación de la administración e incluso los diseños organizacionales se derivan de *supuestos clave sobre la conducta humana*. Éstos pueden ser implícitos, más que explícitos, pero se deducen de la observación de las acciones que emprenden los administradores.

Supuestos de la teoría X

La **teoría X** es un conjunto tradicional de supuestos sobre la gente. Como se muestra en la figura 2.3, supone que a la mayoría de la gente le disgusta el trabajo y, de ser posible, lo evita. Así, se ve en los trabajadores a seres inclinados a restringir la producción, con poca ambición y que tratan de evitar la responsabilidad en la medida de lo posible. Se supone que son relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Los

FIGURA 2.3
La teoría X y la teoría Y de McGregor, conjuntos alternos de supuestos sobre los empleados

Teoría X	Teoría Y
• A la persona promedio le desagrada el trabajo y lo evitará en lo posible. • A la persona promedio le falta sentido de responsabilidad, tiene poca ambición y busca la seguridad por encima de todo. • Hay que obligar, controlar y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que hagan su trabajo.	• El trabajo es tan natural como el juego o el descanso. • La gente no es perezosa en sí misma. Se ha hecho así como resultado de experiencias previas. • La gente ejercerá su dirección y control propios al servicio de los objetivos con los que está comprometida. • La gente tiene potencial. En condiciones adecuadas, aprende a aceptar y buscar la responsabilidad. Tiene imaginación, ingenio y creatividad aplicables al trabajo.
Con estos supuestos, el papel de los administradores es forzar y controlar a los empleados.	Con estos supuestos, el papel de los administradores es desarrollar el potencial de los empleados, y ayudarlos a liberarlo para alcanzar objetivos comunes.

premios comunes no mitigan este desagrado natural por el trabajo, así que la administración se ve casi forzada (de acuerdo con la teoría X y su lógica) a ejercer la coacción, el control y a amenazar a los empleados para obtener un desempeño satisfactorio. Aunque los administradores nieguen que comparten este punto de vista, muchas de sus acciones históricas sugieren que la teoría X fue una opinión común de los administradores sobre los empleados.

Supuestos de la teoría Y

La **teoría Y** implica un enfoque más humanista y de mayor respaldo en el manejo de la gente. Supone que la gente no es perezosa en sí misma. Esa impresión es resultado de sus experiencias con organizaciones menos ilustradas, y si la administración aporta el ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo será tan natural para ellos como el juego recreativo o el descanso y el relajamiento. Conforme a los supuestos de la teoría Y, la administración supone que los empleados son capaces de ejercer su propio sentido de dirección y control al servicio de los objetivos con los que están comprometidos. El papel de la administración es procurar un ambiente en que se libere el potencial de la gente en el trabajo.

La teoría X es deficiente

El argumento de McGregor era que la administración ignoraba las circunstancias acerca de la gente. Siguió un conjunto de supuestos atrasado sobre la gente, porque se sujetaba a la teoría X cuando el conjunto de supuestos de la teoría Y eran más representativos de la mayoría. Siempre habrá diferencias importantes entre la gente, así que unos cuantos individuos cumplen con los supuestos de la teoría X. Sin embargo, casi todos los empleados tienen algún potencial de crecimiento en su capacidad y el desempeño que demuestran. Por tanto, sostenía McGregor, la administración necesita cambiar a un conjunto totalmente nuevo de supuestos sobre las personas, basado en la investigación emergente de las ciencias de la conducta. Estos nuevos supuestos tuvieron un poderoso impacto en las acciones de administraciones posteriores.

Cuatro contribuciones principales

Desde la perspectiva de la historia, McGregor merece el crédito sobre diversas contribuciones. Primero, estimuló que las generaciones posteriores de administradores reflexionaran en forma consciente en sus sistemas de creencias y modelos de administración. Segundo, fue un pionero del valor práctico de la lectura y uso de las conclusiones de investigación para entender mejor la conducta humana. Tercero, introdujo y dio a conocer una de las primeras teorías de la motivación: el modelo de jerarquía de necesidades de A. H. Maslow (que se explica en el capítulo 5). Por último, se convirtió en vocero de una tendencia que se desarrolló durante un largo periodo: la necesidad de equilibrar los valores humanos con otros valores en el trabajo.

Impacto de los paradigmas

Los modelos como la teoría X y la teoría Y se conocen como **paradigmas**, o marcos de análisis de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de las cosas. Cualquier modelo que

sostenga un administrador suele comenzar con hipótesis sobre la gente y genera ciertas interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones. Los paradigmas subyacentes, que se desarrollan ya sea de modo consciente o inconsciente, se convierten en guías sólidas de la conducta de los administradores. Los administradores tienden a actuar como piensan, porque se dirigen por sus pensamientos predominantes.

Los paradigmas de administración, de acuerdo con el popular autor Joel Barker, actúan en varias formas importantes:

- Influyen en las percepciones del mundo de los administradores.
- Definen los límites propios y dan recetas para la conducta.
- Alientan la resistencia al cambio, pues funcionaron bien en el pasado.
- Pueden afectar consciente o inconscientemente la conducta propia.
- Cuando surgen nuevos paradigmas, ofrecen otro modo de ver el mundo y resolver problemas.[5]

Abundan los ejemplos de cambio de paradigmas en el mundo del comercio. Hace un decenio, multitudes tomaban por asalto los centros comerciales de todo el país en las semanas y días previos a una fecha festiva importante; en la actualidad, millones de personas hacen todas o parte de sus compras por internet, sentadas en su casa. En el terreno de los automóviles, los motores de combustión interna fueron la única fuente de energía por muchos decenios; ahora, los automóviles híbridos de gasolina y electricidad son una realidad para algunos consumidores. En las comunicaciones, los ciudadanos estadounidenses dependieron casi exclusivamente del servicio postal para entregar sus cartas durante gran parte del siglo pasado; hoy día, millones de mensajes de correo electrónico se transmiten casi al instante. ¡Los paradigmas están cambiando casi en todas partes!

Es importante identificar los modelos de la administración superior, porque el modelo en la mente del director general tiende a extenderse a toda la empresa. Por esta razón, los modelos de comportamiento organizacional son muy significativos. Abundan ejemplos del efecto que produce en toda la empresa un solo ejecutivo, como los siguientes directores generales: Mark Hurd de Hewlett-Packard; Steve Jobs, de Apple; Howard Schultz, de Starbucks; Brad Anderson, de Best Buy; o John Mackey, de Whole Foods Markets.

Este capítulo destaca los siguientes cinco modelos (paradigmas): autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y de sistemas.[6] Estos cinco modelos se resumen en la figura 2.4. En el orden mencionado, representan una evolución histórica aproximada de las prácticas de administración durante los últimos 100 años o más. Aunque un modelo tiende a dominar en una época particular de la historia, algunas organizaciones todavía suelen implantar uno de los otros modelos.

Así como las organizaciones difieren entre sí, también las prácticas varían dentro de los departamentos o sucursales de una organización. El departamento de producción tal vez trabaje con un modelo de custodia, mientras se aplique el modelo de apoyo en el departamento de investigación. Y, desde luego, las prácticas de los administradores individuales pueden diferir del modelo prevaleciente en su organización por las preferencias personales de dichos administradores o por diferentes condiciones en su departamento. En otras palabras, ningún modelo de comportamiento organizacional es suficiente para describir todo lo que sucede en una organización, pero identificar un modelo contribuye a distinguir una forma de vida organizacional de otra.

Se necesita examen y adaptación

La elección de un modelo por un administrador está determinada por diversos factores. Como ya vimos, la filosofía, los valores, la visión, la misión y las metas prevalecientes de los administradores afectan su modelo de comportamiento organizacional, y son afectados por éste. Además, las condiciones ambientales ayudan a determinar el modelo más eficaz. Las actuales condiciones turbulentas en algunas industrias, por ejemplo, pueden impulsar a las empresas hacia los modelos más colegiados, pues requieren una rápida toma de decisiones y flexibilidad. Esto sugiere que el *modelo no debe ser estático e invariable, sino adaptarse en el curso del tiempo.* Nuestra exposición de cinco modelos, que comienza con el autocrático, sigue de manera aproximada su evolución histórica.

FIGURA 2.4 Cinco modelos de comportamiento organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	De sistemas
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
Orientación de la administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño de trabajo	Conducta responsable	Carácter
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades satisfechas de los empleados	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
Resultados de desempeño	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

El modelo autocrático

El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia, y fue sin duda el modelo predominante en la revolución industrial. Como se muestra en la figura 2.4, el **modelo autocrático** depende del *poder*. Quienes se hallan al mando deben tener el poder de ordenar "usted hace esto, o se atiene a las consecuencias", lo que significa que se sancionará al empleado que no siga las órdenes.

Se usan el poder y la autoridad

En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la *autoridad* oficial, formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración. Ésta piensa; los empleados obedecen. Este punto de vista convencional de la administración genera un estricto control de los empleados en el trabajo. Cuando se combina con las frecuentemente brutales y agotadoras tareas físicas de aquella época y las intolerables condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, se entiende que el modelo autocrático fuera intensamente rechazado por muchos empleados (y todavía lo es).

En condiciones autocráticas, la orientación del empleado es la *obediencia* a un jefe, no el respeto a un administrador. El resultado psicológico para los empleados es la *dependencia* de su jefe, cuyo poder de contratar, despedir y "hacerlos sudar" es casi absoluto. El patrón paga salarios mínimos porque los empleados rinden un *desempeño mínimo*. Éstos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo —aunque algunas veces con renuencia— porque deben satisfacer las *necesidades* de subsistencia de ellos y sus familias.

> Una ilustración dramática del uso continuo del modelo autocrático se observa en las minas de diamantes de países subdesarrollados, como Namibia y Sierra Leona. El trabajo infantil esclavizante es una práctica común, y los nativos trabajan muchas horas por un salario muy bajo en condiciones peligrosas e intolerables. Los supervisores autocráticos controlan con mano dura a los trabajadores y los someten a abusos y sufrimiento.[7]

El modelo autocrático fue, en alguna época, una forma útil de realizar el trabajo. No fue un fracaso total. El cuadro del modelo autocrático que acabamos de presentar es extremo; de

hecho, el modelo existe en todas las tonalidades de gris, desde muy oscuro hasta muy claro. Esta visión del trabajo permitió construir grandes sistemas de ferrocarril, operar siderúrgicas gigantescas y producir la dinámica civilización industrial que se desarrolló en Estados Unidos. Sí obtiene resultados, pero normalmente sólo resultados moderados. Sus principales debilidades son sus altos costos humanos y la tendencia a alentar a los administradores de alto nivel a practicar la **microadministración**, que es la necesidad del administrador por controlar todos los detalles de las operaciones diarias. Los microadministradores propenden a controlar y manipular el tiempo, anteponen sus intereses personales a los de los empleados, instituyen procesos de aprobación complejos, especifican procedimientos detallados para todo y vigilan muy de cerca los resultados. Estas son las peores acciones que ocurren en la administración autocrática. Por lo general, los empleados detestan a un microadministrador, y las consecuencias son baja moral, toma de decisiones paralizada debido al temor a las críticas y rotación alta.[8]

El modelo autocrático funciona, algunas veces

El modelo autocrático fue un modelo aceptable para guiar la conducta de los administradores cuando no había opciones bien conocidas, y todavía es útil en ciertas condiciones extremas, como una crisis organizacional.[9] Sin embargo, la combinación de un conocimiento emergente sobre las necesidades de los empleados y el cambio en los valores sociales sugiere que hay mejores formas de administrar los sistemas organizacionales. Se requería un segundo paso en la escalada del progreso, y pronto llegaría.

El modelo de custodia

Conforme los administradores comenzaron a estudiar a sus empleados, pronto reconocieron que aunque los empleados administrados en forma autocrática no realimentaban verbalmente a sus jefes, no cabía duda de que "sí reflexionaban".

Había muchas cosas que querían decir, y algunas veces lo decían cuando renunciaban o cuando perdían los estribos. Los empleados estaban llenos de inseguridad, frustraciones y agresividad hacia sus jefes. Como no podían ventilar sus sentimientos directamente, algunas veces se iban a casa y los desahogaban con su familia o vecinos; así que toda la comunidad sufría esta relación.

> Un ejemplo de los efectos de la frustración inducida por la administración sobre la conducta de los empleados ocurrió en una planta de procesamiento de madera. La administración trataba a los empleados con rudeza, algunas veces incluso con abuso físico. Como los empleados no podían devolver físicamente los golpes por temor a perder su empleo, encontraron otra forma de hacerlo: ¡echaron *simbólicamente* a su supervisor a una máquina que fabricaba aserrín! Lo hicieron al destruir en forma deliberada buenas planchas de madera, lo que hizo que su supervisor tuviera malos resultados cuando se preparaban los reportes mensuales de efectividad.[11]

Parecía muy obvio a los patrones progresistas que debía haber alguna forma de incrementar la satisfacción y la seguridad de los empleados. Si se desvanecían las inseguridades, frustraciones y agresiones de los empleados, se sentirían en mejores condiciones de trabajar. En todo caso, tendrían una mejor calidad de vida laboral.

Para satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, diversas compañías comenzaron programas de bienestar en la década de 1890 y 1900. En su peor forma, estos programas

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de ser microadministrador (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: IBM y 3M Co.

La seguridad del empleo aún es prioritaria para millones de trabajadores en el incierto mercado laboral actual, donde rara vez se ofrecen empleos vitalicios. Muchas empresas, como IBM o 3M Co., realizan un gran esfuerzo por estabilizar su plantilla de personal y conservar a sus empleados en lo posible. Para evitar despidos, estos tipos de organizaciones constantemente capacitan a sus empleados en otras habilidades, reducen el tiempo extra, congelan las contrataciones, estimulan tanto las transferencias de puestos como las reubicaciones, ofrecen incentivos para la jubilación temprana y reducen la subcontratación con el propósito de ajustarse a las desaceleraciones en la industria de las computadoras.[10]

de bienestar se conocieron después como *paternalismo.* En la década de 1930, los programas de bienestar evolucionaron hacia diversas prestaciones para otorgar seguridad a los empleados. Los patrones —y los sindicatos y el gobierno— comenzaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Aplicaban un **modelo de custodia** del comportamiento organizacional (véase "En la práctica: IBM y 3MCo".)

Como se muestra en la figura 2.4, un enfoque de custodia exitoso depende de los *recursos económicos*. La orientación resultante de los administradores es hacia el *dinero* para pagar sueldos y prestaciones. Como las necesidades físicas de los empleados ya se satisfacen razonablemente, el patrón considera las necesidades de *seguridad* como fuerza motivadora. Si la organización no tiene la riqueza para pagar pensiones y otras prestaciones, no puede adoptar un enfoque de custodia.

Los empleados se hacen dependientes

El enfoque de custodia produce en los empleados *dependencia de la organización*. Más que ser dependientes del empleador para ganarse el salario semanal, los empleados dependen ahora de las organizaciones para su seguridad y bienestar. Si los empleados tienen un excelente seguro de gastos médicos donde trabajan, no pueden darse el lujo de renunciar, aunque vean mejores perspectivas en otra parte pero el nuevo patrón si éste no ofrece el mismo seguro de gastos médicos (véase "En la práctica: The Calvert Group").

Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus premios y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, se sienten bien atendidos y razonablemente contentos. Sin embargo, no siempre esta complacencia produce una fuerte motivación; puede producir sólo una *cooperación pasiva.* El resultado tiende a ser que los empleados no manifiesten un desempeño mucho más eficaz que con el antiguo enfoque autocrático.

Deficiencias del enfoque de custodia

El modelo de custodia se describe en forma extrema con el fin de mostrar su acento en los premios y seguridad materiales, y en la dependencia organizacional. En la actualidad, este modelo también tiene diversas tonalidades de gris, desde lo oscuro hasta lo claro. Su mayor beneficio es aportar seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero tiene fallas sustanciales. La falla más evidente es que la mayoría de los empleados no produce en ningún punto cercano a su capacidad, ni está motivada para crecer hasta la mayor capacidad de la que es capaz. Aunque los empleados están contentos, la mayor parte de ellos en realidad no se siente satisfecha ni motivada. Esta condición la confirma una serie de estudios de la Universidad de Michigan en la década de 1940 y 1950, que informó que "el empleado contento no es necesariamente el empleado más productivo".[12] En consecuencia, los administradores y líderes académicos se preguntaron otra vez: ¿hay una mejor forma?

La búsqueda de una mejor forma no es una condena al modelo de custodia en su conjunto, sino una condena al supuesto de que sea "la respuesta definitiva", la mejor forma de motivar a los empleados. El error de razonamiento ocurre cuando los administradores perciben que el modelo de custodia es tan deseable que no hay necesidad de construir sobre él para llegar a algo mejor. Aunque este modelo es deseable para proporcionar seguridad a los empleados, es mejor verlo como fundamento para la siguiente etapa.

El modelo de apoyo

El **modelo de apoyo** del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el "principio de relaciones de apoyo", como las expresó Rensis Likert, quien dijo:

En la práctica: The Calvert Group

Hay muchos programas congruentes con un ambiente de custodia en el sitio de trabajo. The Calvert Group, compañía de fondos mutualistas con sede en Maryland, ofrece apoyo para programas de acondicionamiento físico, terapia de masajes, seminarios de bienestar, permisos para los padres, tiempo para la atención de dependientes y programas de guarderías infantiles. Calvert informó que la tasa de rotación de personal bajó drásticamente su nivel de 30% anual antes de estos programas, así como el número de días de permiso por enfermedad y los gastos de atención médica, y se redujeron los costos del reclutamiento y capacitación.[13] Parece que los empleados son ya dependientes de estas prácticas de custodia y se muestran renuentes a cambiar de empleador.

> El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que, en todas las interacciones y las relaciones con la organización, cada miembro vea, a la luz de sus antecedentes, los valores y las expectativas, y que considere que es una experiencia de apoyo mediante la cual pueden construir y mantener su sentido de valor e importancia personales.[14]

El principio de Likert es similar al enfoque de recursos humanos mencionado en el capítulo 1.

Desarrollo de la investigación

Un punto clave que detonó el enfoque de apoyo fue una serie de estudios desarrollados en la planta de Hawthorne de General Electric, en las décadas de 1920 y 1930.[15] Encabezados por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, los investigadores lograron el reconocimiento académico del estudio de la conducta humana en el trabajo mediante la aplicación de agudeza de observación, pensamiento franco y antecedentes sociológicos a los experimentos industriales. Concluyeron que una organización es un sistema social y que el individuo es sin duda el elemento más importante en dicho sistema. Sus experimentos concluyeron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja con frecuencia difícil de entender. Los estudios sugirieron también que era importante entender la dinámica de grupos, junto con la aplicación de una supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del *liderazgo* en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado. Ellos asumirán la responsabilidad, desarrollarán el impulso para hacer su propia contribución y buscarán mejorar si la administración les da la oportunidad. Por tanto, la orientación de la administración es *apoyar el desempeño del trabajo del empleado* más que sólo apoyarlo mediante la oferta de prestaciones, como en el enfoque de custodia.

Se ayuda a los empleados a ser productivos

Como la administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de *participación e intervención en las tareas* de la organización. Los empleados dicen "nosotros" en lugar de "ellos" cuando se refieren a su organización. Se motivan con más fuerza que con modelos anteriores porque sus necesidades de *estatus y reconocimiento* se satisfacen mejor. Así, *despertaron sus impulsos* para el trabajo.

La conducta de apoyo no es la clase de ayuda que implica dinero. Es, en cambio, parte de un estilo de vida laboral que se refleja en la forma de relacionarse con los demás. El papel del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y realizar su trabajo. A continuación, un ejemplo del enfoque de apoyo:

> Juanita Salinas, joven divorciada con un hijo, tenía un historial de retrasos frecuentes como obrera de montaje de una planta de productos electrónicos. Su jefa, Helen Ferguson, la regañó varias veces por sus retrasos, y cada vez Juanita mejoraba dos o tres semanas, pero luego recaía en sus tradicionales retrasos. En cierta ocasión, Ferguson asistió a un programa de capacitación para supervisores de la compañía, así que decidió probar el enfoque de apoyo con Juanita.
>
> La siguiente vez que Juanita llegó tarde, Ferguson le preguntó con preocupación la causa de su retraso. Más que regañarla, Ferguson mostró un genuino interés en los problemas de

Juanita: ¿cómo la puedo ayudar? y ¿hay algo que pueda hacer la compañía? Cuando la conversación giró sobre los retrasos por hacer que el niño llegara temprano a la escuela por la mañana, Ferguson arregló que Juanita hablara con otras madres del departamento. Cuando Juanita habló de la distancia que tenía que caminar para tomar un autobús, Ferguson habló con el departamento de personal para conseguirle un grupo confiable que compartiera sus automóviles.

Aunque este nuevo grupo sin duda ayudó, un aspecto importante fue que Juanita pareció apreciar el reconocimiento y preocupación de que fue objeto, así que se motivó más para llegar temprano al trabajo. También mostró más cooperación e interés en su labor. Fue evidente que el modelo de apoyo influyó en la conducta de Juanita. Un efecto secundario importante fue que el trabajo de Ferguson se hizo más fácil por el mejor desempeño de Juanita.

¿Son congruentes la teoría y la práctica?

El modelo de apoyo funciona bien tanto con empleados como con administradores, y es muy aceptado —al menos su filosofía— por muchos administradores de diversas partes del mundo. Desde luego, su acuerdo y sus ideas de apoyo no significan por necesidad que todos *practiquen* estos enfoques de manera regular o eficaz. *El paso de la teoría a la práctica es difícil.* Sin embargo, cada vez son más frecuentes los reportes de compañías que cosechan los beneficios de un enfoque de apoyo.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en los países ricos, porque responde a impulsos de los empleados por satisfacer una amplia gama de necesidades emergentes. Tiene una aplicación menos inmediata en los países en desarrollo, donde las necesidades y condiciones sociales de los empleados son a menudo muy diferentes. No obstante, conforme se satisfacen las necesidades de premios materiales y seguridad, y en la medida en que los empleados adquieren conciencia de las prácticas de administración en otras partes del mundo, es probable que los empleados de estos países demanden un enfoque de mayor apoyo. En consecuencia, su avance por los modelos a menudo es más rápido.

El modelo colegiado

Una extensión útil del modelo de apoyo es el **modelo colegiado**. El término "colegiado" se refiere a un cuerpo de gente que trabaja junta en cooperación. El modelo colegiado, que incorpora un concepto de equipo, alcanzó primero extensas aplicaciones en laboratorios de investigación en ambientes de trabajo similares. En fechas más recientes se aplicó también a una amplia gama de otras situaciones laborales.

Por tradición, el modelo colegiado se usaba menos en las líneas de montaje, porque el rígido ambiente de trabajo lo dificultaba. Existe una relación de contingencia en que el modelo colegiado tiende a ser más útil con labores no programadas, un ambiente intelectual y una considerable libertad de trabajo. En otros ambientes, los demás modelos pueden rendir mayores frutos.

Como se muestra en la figura 2.4, el modelo colegiado depende de que la administración construya un sentimiento de *asociación* con los empleados. El resultado es que los empleados se sienten necesarios y útiles. También creen que los administradores hacen su propia contribución, así que es fácil aceptar y respetar su papel en la organización. Se considera que los administradores son contribuyentes conjuntos, más que jefes (véase "En la práctica: Nashville Bar Association").

Se requiere trabajo de equipo

La orientación de la administración es hacia el *trabajo en equipo*. El administrador es el entrenador que forma un mejor equipo. La respuesta del empleado a esta situación es la *responsabilidad*. Por ejemplo, los empleados producen un trabajo de calidad no porque el administrador lo diga o porque el inspector los detecte si no lo hacen, sino porque tienen un sentido interno de obligación de entregar alta calidad a los demás. También sienten la obligación de mantener las normas de alta calidad que genere buena reputación a su trabajo y a su compañía.

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la *autodisciplina*. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para lograr un desempeño del equipo, en la misma forma en que los miembros de un equipo de futbol se disciplinan para cumplir con las normas de entrenamiento y las reglas del juego. En esta clase de ambiente, los empleados

En la práctica: Nashville Bar Association

El sentimiento de asociación se construye de muchos modos. Algunas organizaciones abolieron los espacios de estacionamiento reservados a los ejecutivos para que todos los empleados tengan igual oportunidad de estacionarse cerca de su sitio de trabajo. Algunas empresas tratan de eliminar el uso de términos como "jefes" y "subordinados", por entender que estos términos sólo crean percepciones de distancia psicológica entre administradores y no administradores. Otros empleadores retiraron los relojes para marcar la entrada y salida del trabajo, establecieron "comités de diversión" (por ejemplo, Nashville Bar Association), patrocinan excursiones en canoa o requieren que los administradores trabajen una o dos semanas al año en puestos de campo o fábrica. Todos estos enfoques tienen el propósito de fomentar un espíritu de apoyo mutuo en el cual cada persona aporte y aprecie los aportes de los demás.

sienten por lo general algún grado de satisfacción, valor de su contribución y *autorrealización*, si bien en grados modestos en ciertos casos. Esta autorrealización genera un *entusiasmo moderado* en el desempeño.

Tres laboratorios de investigación

El modelo colegiado tiende a producir mejores resultados en los casos adecuados. Un estudio abarcó a científicos en tres grandes laboratorios de investigación. Los laboratorios A y B operaban en una forma jerárquica relativamente tradicional. El laboratorio C operaba en una forma colegiada, más abierta y participativa. Hubo cuatro medidas de desempeño: aprecio de los colegas científicos, contribución al conocimiento, sentido de logro personal y contribución a los objetivos de la administración. Todas las medidas fueron superiores en el laboratorio C, y las primeras tres lo fueron significativamente mayores.[16]

El modelo de sistemas

Un modelo emergente de comportamiento organizacional es el **modelo de sistemas**. Actualmente, es resultado de una imperante búsqueda de un *significado* más alto en el trabajo de muchos empleados, que quieren algo más que un cheque de sueldo y seguridad en su puesto (vea el recuadro "Un problema ético"). Como se les solicita que dediquen muchas horas diarias al trabajo, quieren un contexto laboral ético, con integridad y *confianza*, y que ofrezca la oportunidad de experimentar un creciente sentido de *comunidad* entre los compañeros de labores. Para alcanzarlo, los administradores deben demostrar cada vez más un sentido de *cuidado y comprensión*, ser sensibles a las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada en constante cambio, y complejas necesidades personales y familiares.

Empuje positivo

El modelo de sistemas refleja los valores propios del **comportamiento organizacional positivo**, que se centra en *identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados.* En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad. Al parecer, estas capacidades positivas se relacionan con los resultados clave de la ciudadanía organizacional (que se explica en el capítulo 9), actuación valiente basada en principios (comportamiento ético), desempeño objetivo y satisfacción de los empleados.[17]

Los administradores que aplican el modelo de sistemas protegen y cultivan con cuidado a sus empleados para desarrollar una cultura positiva en el sitio de trabajo que produzca el éxito organizacional y empleados comprometidos.

Las personas de todos los niveles necesitan adquirir y demostrar **inteligencia social** (conciencia social estratégica para los administradores), la cual tiene cinco dimensiones:

- Empatía: apreciación por los demás e interrelación con ellos.
- Presencia: proyectar el valor propio en el comportamiento personal.
- Radar situacional: capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente.
- Claridad: usar el lenguaje con eficacia para explicar y persuadir.
- Autenticidad: ser "real" y transparente, y proyectar honradez.

Un problema ético

Se introdujo furtivamente un nuevo término en el vocabulario de administración: **espiritualidad**. Este término se centra en el deseo de los empleados de conocerse mejor a sí mismos, de crecer personalmente, de hacer una contribución significativa a la sociedad y de demostrar integridad en todas sus acciones. La espiritualidad incorpora el principio de la autoconciencia y alienta a la gente a "conocerse a sí misma", mientras honra y respeta las diversas creencias religiosas y morales de los demás. Conforme los individuos buscan e identifican valores universales —mediante la lectura, meditación, redacción de diarios o talleres—, se supone que desarrollan una mayor capacidad de vivir y actuar con autenticidad, congruencia y gozo, de manera congruente con sus propias creencias espirituales.

Pregunta: ¿Cree usted que las organizaciones tienen la obligación de ofrecer oportunidades para elevar la espiritualidad en el trabajo? ¿Es ético usar los recursos organizacionales para estos propósitos y programas?

En el modelo de sistemas, los administradores tratan de comunicar a los trabajadores: "usted es parte importante de todo nuestro sistema. Nos preocupamos sinceramente por usted. Queremos unirnos para alcanzar un mejor producto o servicio, comunidad local y sociedad en general. Haremos cualquier esfuerzo posible para fabricar productos amables con el ambiente". El papel de un administrador se convierte en el de *facilitar los logros de los empleados* mediante diversas acciones (véase la figura 2.5).

En respuesta, muchos empleados adoptan la meta de eficacia organizacional y reconocen las obligaciones mutuas entre compañía y empleado desde el punto de vista de sistemas. Experimentan un sentido de **apropiación psicológica** de la organización y sus productos o servicios, es decir, tienen sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia ("como estar en casa"). Los empleados con sentido de apropiación van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado hasta llegar a un estado de *automotivación,* en el que asumen responsabilidad por sus propias metas, acciones y resultados. En consecuencia, las necesidades del empleado que se satisfacen son de amplio espectro, pero suelen ser las *necesidades de orden superior* (por ejemplo, sociales, estatus, estima, autonomía, autorrealización). Debido a que brinda a los empleados la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, así como entender las perspectivas de la organización, este nuevo modelo estimula la *pasión* y el *compromiso* de los empleados con las metas organizacionales. Se sienten inspirados; se sienten importantes; creen en la utilidad y viabilidad de su sistema para el bien general. Sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, más que sólo en lo que como individuos pueden hacer (véase "En la práctica: Starbucks Coffee Co.").

Conclusiones sobre los modelos

Se llega a varias conclusiones acerca de los modelos de comportamiento organizacional: en la práctica, están sujetos a cambios por evolución; son una función de las necesidades prevale-

FIGURA 2.5
Roles de facilitador de los administradores en el modelo de sistemas de CO

- Apoyar el compromiso de los empleados con las metas de largo y corto plazos.
- Entrenar a los individuos y grupos en destrezas y conductas apropiadas.
- Modelar y fomentar la autoestima.
- Mostrar preocupación y empatía genuinas por la gente.
- Ofrecer realimentación oportuna y aceptable.
- Influir en la gente para que aprenda continuamente y comparta ese aprendizaje.
- Ayudar a los individuos a identificar y enfrentar asuntos en forma ética.
- Estimular elementos de juicio mediante entrevistas, preguntas y sugerencias.
- Alentar a la gente a sentirse cómoda con el cambio y la incertidumbre.
- Construir equipos de trabajo cohesionados y productivos.

En la práctica: Starbucks Coffee Co.

Starbucks Coffee Co. es un ejemplo de una empresa que mantiene el firme compromiso de crear un sitio de trabajo humanizado que ejemplifique los ideales del modelo de sistemas de CO. Su director general, Howard Schultz, escribió *Pour Your Heart Into It* (Hyperion Books, 1997), que de manera pública anuncia los valores de la empresa: autoestima de los empleados, respeto propio y aprecio por ellos. Los administradores de la empresa reconocen los logros destacados de los empleados, premian la pasión con que realizan su trabajo, promueven un ambiente abierto y otorgan opciones de compra de acciones en todos los niveles de la organización. Los resultados se muestran en un buen servicio al cliente, ideas de nuevos productos, lealtad de los empleados y una baja tasa de rotación de personal.[18]

cientes de los empleados; hay una tendencia hacia los modelos más recientes; y se puede aplicar con éxito cualquiera de los modelos a *algunas* situaciones. Además, los modelos se modifican y extienden en diversas formas.

Evolución de su uso El uso de estos modelos por parte de los administradores y, en una escala más amplia, en el ámbito organizacional, tiende a evolucionar al paso del tiempo.[19] Conforme nuestra comprensión individual o colectiva de la conducta humana se incrementa o surgen nuevas condiciones sociales, nos movemos con alguna lentitud a modelos más nuevos. Es un error suponer que un modelo particular es un "mejor" modelo que soportará el paso del tiempo. Algunos administradores cometieron este error con el modelo autocrático y el de custodia, con el resultado de que se apegaron a ellos y tuvieron dificultades para modificar sus prácticas cuando las condiciones lo exigieron. A la larga, quizás el modelo de apoyo quede también limitado a cierto uso. No hay un modelo que sea permanentemente "el mejor", porque lo que es mejor es contingente a lo que se conoce sobre la conducta humana en cualquier ambiente que exista en ese momento.

Eficacia de los modelos actuales

El desafío principal para la administración es *identificar el modelo que usa realmente y luego evaluar su eficacia actual.* Este autoexamen puede ser un reto para los administradores, que tienden a profesar en público un modelo (p. ej., de apoyo, colegiado o de sistemas) pero aplican otro. Esto ocurre en las empresas multinacionales (vea el recuadro "Administración más allá de las fronteras"). En efecto, un administrador tiene dos tareas clave: adquirir un nuevo conjunto de valores conforme evolucionan los modelos, y aprender y aplicar las habilidades de conducta congruentes con tales valores. Estas tareas pueden ser muy difíciles.

Relación de los modelos con las necesidades humanas Una segunda conclusión es que los cinco modelos examinados en este capítulo se relacionan de modo estrecho con las necesidades humanas. Se elaboraron nuevos modelos para satisfacer las distintas necesidades que adquirieron

Administrar más allá de las fronteras

Para reducir costos, varias empresas estadounidenses decidieron instalar plantas de montaje en países en desarrollo, como México, donde los salarios son menores. Las empresas envían partes a la planta de montaje, usan mano de obra barata para realizar las operaciones de ensamble y luego envían el producto terminado de vuelta a Estados Unidos. Aunque con esta práctica las empresas mantienen su competitividad desde el punto de vista de los precios, plantea asuntos conductuales interesantes. Por ejemplo, ¿es adecuado que las empresas apliquen un modelo de comportamiento organizacional (p. ej., de apoyo o colegiado) en sus instalaciones en Estados Unidos y elijan deliberadamente otro modelo (p. ej., de custodia) en México? Otro dilema interesante surge cuando se pierden empleos en Estados Unidos como resultado de estas plantas en el extranjero; ¿necesita una empresa regresar a un modelo de custodia en sus operaciones en Estados Unidos cuando advierte que sus empleados allí temen que la seguridad de su empleo está cada vez más amenazada?

importancia en su tiempo. Por ejemplo, el modelo de custodia se dirige a la satisfacción de las necesidades de seguridad de los empleados. Va más allá del modelo autocrático, que atiende de manera razonable las necesidades de subsistencia, pero no satisface las necesidades de seguridad. De modo similar, el modelo de apoyo es un esfuerzo de satisfacer otras necesidades de los empleados, como de afiliación y estima, que el modelo de custodia no solventa.

Efecto de las necesidades satisfechas

Muchas personas suponen que el hincapié en un modelo de comportamiento organizacional constituye un rechazo automático de los demás, pero la comparación sugiere que *cada modelo se construye sobre los logros de otro.* Por ejemplo, la adopción de un enfoque de apoyo no significa el abandono de las prácticas de custodia que atienden las necesidades de seguridad de los empleados. Lo que significa es que las prácticas de custodia reciben una atención secundaria, porque los empleados avanzaron a una condición en que predominan necesidades más recientes. En otras palabras, el modelo de apoyo es el apropiado para ese punto, porque las necesidades de subsistencia y seguridad ya se satisfacen en forma razonable por un sistema adecuado de seguridad y estructura. Si un administrador moderno despistado abandonara estas necesidades organizacionales básicas, el sistema regresaría rápidamente a buscar la estructura y seguridad con el fin de satisfacer esas necesidades para su gente.

Uso creciente de algunos modelos Una tercera conclusión es la probabilidad de que siga la tendencia hacia los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas. A pesar de los rápidos avances en los sistemas de computadoras y de información a la administración, los administradores superiores de organizaciones complejas, gigantescas, no pueden ser autoritarios en el sentido tradicional y también ser eficaces. Como no pueden saber todo lo que sucede en su organización, deben aprender a depender de otros centros de poder más cercanos a los problemas operativos. A menudo se ven obligados a redefinir literalmente el antiguo pacto psicológico y adoptar otro nuevo, más participativo. Además, muchos empleados no se motivan con facilidad para cumplir deberes creativos e intelectuales con un modelo autocrático. Sólo los modelos más recientes ofrecen la satisfacción de sus necesidades de estima, autonomía y autorrealización.

Uso contingente de todos los modelos Una cuarta conclusión es que, aunque un modelo sea el más común en un momento dado, seguirán algunos usos adecuados para los demás modelos. El conocimiento y las habilidades varían entre administradores. Las expectativas de papeles de los empleados son diferentes, lo que depende de la historia cultural. Las políticas y formas de vida varían entre organizaciones. Tal vez lo más importante es que las condiciones de las tareas son diferentes. Algunos puestos requieren un trabajo rutinario, de baja calificación, muy programado, determinado sobre todo por la autoridad superior, y ofrece en lo fundamental recompensas materiales y seguridad (condiciones autocráticas y de custodia). Otros puestos serán no programados e intelectuales, lo que requiere trabajo en equipo y automotivación. Por lo general, los empleados que ocupan estos puestos responden mejor a enfoques de apoyo, colegiado y de sistemas. Por tanto, es probable que se empleen los cinco modelos, pero los más avanzados tendrán un uso creciente conforme se progrese y se eleven las expectativas de los empleados.

Flexibilidad de los administradores La exposición anterior descansa en una conclusión central: *los administradores necesitan no sólo identificar su modelo conductual presente, sino también mantenerlo flexible y actualizado.* Hay un gran peligro en la rigidez de los paradigmas, cuando la naturaleza cambiante de la gente y las condiciones exigen nuevas respuestas pero los administradores se aferran a viejas creencias y prácticas. Los administradores necesitan leer, reflexionar, interactuar y ser receptivos a los retos del pensamiento de sus colegas y empleados. La siguiente analogía ilustra este proceso:

> Los paracaidistas saben que en la tela de un paracaídas empacado apretadamente por largos periodos pueden quedar dobleces permanentes indeseables, lo que impediría que el paracaídas se abriera correctamente cuando se necesita. Para evitarlo, todos los paracaídas se desempacan de tiempo en tiempo y se cuelgan para "quitarles las arrugas". Luego se reempacan para su uso seguro. De modo similar, los administradores sagaces se benefician de compartir periódicamente sus modelos de comportamiento organizacional con otros, con lo que los abren al escrutinio público. Luego, después de hacer revisiones adecuadas a su modelo, los administradores los "empacan" y los ponen de vuelta a trabajar.

Consejos a los futuros administradores

1. Recuerde *pensar en el comportamiento organizacional desde una perspectiva de sistemas*, viendo cómo cualquier elemento del sistema o acción suya, tal vez altere otras partes del sistema de CO.
2. *Liste, examine y reevalúe sus premisas de hechos* sobre la gente de tiempo en tiempo para ver si necesitan actualizarse. Luego haga una lista separada de sus premisas de valor, y compártala con un colega o amigo para ver si soportan un examen abierto.
3. Muestre a sus empleados la lista de supuestos propios de la teoría X y la teoría Y. *Luego* pídales ejemplos que indiquen que usted está usando alguno de los dos paradigmas. *Invítelos a ayudarlo a hacer sus acciones más congruentes con la teoría Y.*
4. Examine los cinco modelos de CO con cierta frecuencia. *Busque formas de emplear elementos de los modelos más avanzados* (de apoyo, colegiado, de sistemas).
5. Informe a un amigo cercano las formas en que usted *cambió activamente su modelo subyacente de CO* en los últimos años. Dispóngase a ofrecer ejemplos específicos.
6. Revise la exposición sobre la autenticidad. *Decídase a ser más abierto, transparente y ético* en sus tratos con otros en el trabajo.
7. Lea acerca de la espiritualidad y el deseo de los empleados de tener derecho a discutir estos asuntos en el trabajo. *Tome una decisión ahora sobre la manera de manejar una solicitud al respecto*, si llegara a presentarse.
8. Estudie conscientemente su lenguaje en el trabajo. Resuelva reducir o eliminar el lenguaje negativo al mismo tiempo que *incrementa su uso de términos positivos.*
9. Haga un inventario de las formas en que usted (u otros) incurre en conductas de microadministración. *Explore formas de reducir el escrutinio y control tan estrictos.*
10. Es frecuente que administradores y empleados difieran en sus percepciones de cuál es el modelo de CO en vigor. Dedique algún tiempo a *investigar las percepciones de los empleados del modelo de CO* en su sitio de trabajo.

Resumen

Cada empresa tiene un sistema de comportamiento organizacional. Éste incluye la filosofía, valores, visión, misión y metas expresas o implícitas de la organización; la calidad de su liderazgo, comunicación y dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones formales e informales; y la influencia del ambiente social. La combinación de estos elementos crea una cultura en que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales generan motivación y el logro de las metas.

Cinco modelos de comportamiento organizacional son el autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y de sistemas. Los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son más congruentes con las necesidades contemporáneas de los empleados y, por tanto, es predecible que arrojen mejores resultados en muchas situaciones. Los administradores deben examinar el modelo que usan, determinar si es el más adecuado y ser flexibles para usar otros modelos existentes o emergentes.

La comunicación, una gran herramienta para expresar los modelos de la administración, proporciona el centro de atención del capítulo 3. Luego, la idea de los modelos de comportamiento organizacional se extiende en el capítulo 4, conforme exploremos los sistemas, papeles y estatus sociales. Para ser más específicos, observaremos la creación e impacto de las culturas organizacionales, que ayudan a los empleados a percibir el modelo de comportamiento organizacional en vigor.

Repaso de términos y conceptos

Apropiación psicológica, *39*
Comportamiento organizacional positivo, *38*
Espiritualidad, *39*
Filosofía, *27*
Inteligencia social, *38*
Metas, *29*
Microadministración, *34*
Misión, *29*
Modelo autocrático, *33*
Modelo colegiado, *37*
Modelo de apoyo, *35*
Modelo de custodia, *35*
Modelo de sistemas, *38*
Modelos, *30*
Paradigmas, *31*
Premisas de hechos, *28*
Premisas de valor, *28*
Sistema de comportamiento organizacional, *27*
Teoría X, *30*
Teoría Y, *31*
Visión, *29*

Preguntas de repaso

1. Entreviste a algunos administradores para identificar su visión de sus organizaciones. ¿Qué son esas visiones? ¿De dónde proceden esas visiones? ¿Con qué éxito se comunicaron a los empleados, y qué tan exitosamente las adoptaron los empleados?
2. Tanto la filosofía como la visión son conceptos un poco vagos. ¿Cómo quedan más claros para los empleados? ¿Por qué se incluyen la filosofía y la visión como elementos tempranos del sistema de comportamiento organizacional? Ofrezca un ejemplo de una visión organizacional que usted haya leído o de la que se haya enterado.
3. ¿Qué beneficios ve usted en permitir y alentar la espiritualidad en el trabajo? ¿Cuáles son los riesgos de hacerlo?
4. Considere una organización en que usted trabaje ahora (o en la que haya trabajado). ¿Qué modelo (paradigma) de comportamiento organizacional sigue (seguía) su supervisor? ¿Es (era) el mismo que seguía la administración superior?
5. Exponga las similitudes y diferencias entre los cinco modelos de comportamiento organizacional.
6. ¿Qué modelo de comportamiento organizacional sería el más adecuado en cada una de las siguientes situaciones? (Supongamos que usted usa la clase de empleados y supervisores disponibles en su mercado laboral actual.)
   a) Operadores telefónicos de larga distancia en una oficina muy grande.
   b) Contadores que trabajan en un pequeño bufete profesional de contabilidad.
   c) Meseros en un restaurante local de una destacada cadena de comida rápida.
   d) Vendedores en una gran tienda departamental de descuento.
   e) Obreros de circo que contrató para trabajar sólo durante la semana en que el circo está en la ciudad.
7. Analice por qué los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas de comportamiento organizacional son especialmente adecuados en los países más ricos.
8. Entreviste a un supervisor o administrador para identificar el modelo de comportamiento organizacional en que dicha persona cree. Explique por qué piensa usted que la conducta de tal supervisor o administrador refleja o no tales creencias.
9. Examine las tendencias en los modelos de comportamiento organizacional conforme se desarrollaron a lo largo del tiempo. ¿Por qué se desplazaron las tendencias en una dirección positiva?
10. Supongamos que uno de sus amigos sostiene que "el modelo de sistemas es sin duda 'el mejor' para todos los empleados, o no se habría colocado en el lado derecho de la figura". ¿Cómo respondería usted?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de facilitador?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que mejor refleje la medida en que cada afirmación lo describe a usted. Sume sus puntos y prepare un breve plan de acción para su propio mejoramiento. Prepárese a reportar su calificación para la tabulación de todo el grupo.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Sé cómo respaldar el compromiso de los empleados con las metas de corto y largo plazos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Puedo entrenar a individuos y grupos en el asunto de temas y conductas adecuadas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3. Me siento cómodo al moldear y fomentar la autoestima.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Es probable que muestre preocupación y empatía genuinas por la gente.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Me siento cómodo al ofrecer realimentación oportuna y aceptable a los demás.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Estoy dedicado a influir en la gente para aprender constantemente y compartir ese aprendizaje.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Ayudaría a las personas a identificar y enfrentar asuntos en formas éticas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Me siento cómodo al expresar cuidado y comprensión por la gente.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Creo en alentar a la gente a sentirse cómoda con el cambio y la incertidumbre.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Me esforzaría mucho para construir equipos de trabajo cohesionados y productivos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional", en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar habilidades de facilitación.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro éxito como administrador. Lo alentamos a revisar todo el capítulo y buscar el material pertinente en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___,___. En un párrafo breve, detalle para usted un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

El nuevo gerente de planta

Toby Butterfield ascendió mediante su trabajo en Montclair Company a gerente auxiliar de planta en Illinois. Por último, le llegó la oportunidad para un ascenso. La planta de Houston tenía dificultades para cumplir con su presupuesto y cuotas de producción, así que lo ascendieron a gerente de planta y lo transfirieron a Houston con instrucciones de "enderezar las cosas".

Butterfield era ambicioso y un poco orientado al poder. Creía que la mejor forma de resolver los problemas era asumir el control, tomar decisiones y aplicarlas con autoridad. Después de un estudio preliminar, dio órdenes a cada departamento de recortar su presupuesto cinco por ciento. Una semana después dio instrucciones a cada departamento de incrementar su produc-

ción 10 por ciento para el mes siguiente. Pidió varios nuevos reportes y vigiló estrictamente las operaciones. Al final del segundo mes, despidió a tres supervisores que no cumplieron con sus metas de producción. Otros cinco supervisores renunciaron. Butterfield insistió en que se debía cumplir con todas las reglas y presupuestos, sin excepciones.

Los esfuerzos de Butterfield alcanzaron resultados notables. La productividad rebasó rápidamente la norma 7 por ciento, y en cinco meses la planta estaba dentro del presupuesto. Su actuación fue tan destacada que se le promovió a la oficina matriz en Nueva York, cerca del final de su segundo año. Un mes después de su partida, la productividad en la planta de Houston se colapsó a 15 por ciento por debajo del estándar y el presupuesto estaba otra vez en problemas.

Preguntas

1. Analice el modelo de comportamiento organizacional que Butterfield siguió y la clase de clima organizacional que creó.
2. Discuta las razones por las que la productividad cayó cuando Butterfield dejó la planta de Houston.
3. Si usted fuera el jefe de Butterfield en Nueva York, ¿qué le diría de su enfoque? ¿Cómo respondería él?

Ejercicio vivencial

The Rapid Corporation

The Rapid Corporation es una organización de servicios de refrigeración en una gran ciudad. Tiene casi 70 empleados, sobre todo representantes de servicios de refrigeración. Durante muchos años, las políticas de la compañía estuvieron dominadas por su presidente y principal propietario, Otto Blumberg, quien se enorgullece de "haberse hecho a sí mismo".

Hace poco, Otto y su gerente de oficina asistieron a un seminario de comportamiento organizacional en que se discutió el valor de contar con una filosofía corporativa por escrito para los empleados. Los dos acordaron redactar un borrador y comparar ambos documentos.

1. Divida a la clase en tres tipos de grupos. Un conjunto de los grupos debe preparar borradores para The Rapid Corporation basados en el modelo autocrático; el segundo grupo, crear declaraciones comparables de filosofía con el modelo de apoyo como base; el tercero debe usar el modelo de sistemas.
2. Pida a representantes de cada grupo (autocrático, de apoyo y sistemas) que lean sus declaraciones a la clase. Analice sus diferencias principales. Haga que la clase debata la utilidad de la filosofía para guiar el sistema de comportamiento organizacional en una empresa de este tipo.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de ver cosas que desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos a los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importan-

tes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Es útil adoptar un punto de vista holístico de una organización como un sistema de partes interdependientes.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de ¿qué *opina* sobre el material que acaba de leer? y ¿qué *siente* respecto de ese material? Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Tres**

La administración de las comunicaciones

La comunicación eficaz debe centrarse en el receptor.
Robert D. Ramsey[1]

Las personas tienen un canal de comunicación que no gira en torno de las palabras, sino de las relaciones sociales… *aunque no casi no estemos conscientes de ello*.
Alex Pentland, et al.[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- El proceso de comunicación bidireccional
- Las barreras para la comunicación
- Los factores que generan una comunicación eficaz
- Los problemas de la comunicación ascendente y descendente
- Las funciones de las preguntas y la escucha
- Herramientas de redes sociales
- El impacto de las comunicaciones electrónicas
- La comunicación informal organizacional y los rumores

Los miembros de la junta directiva de un hospital estaban escuchando la petición de gastar un monto sustancial de fondos para mejorar un tomógrafo digital. "Pero, ¿por qué necesitamos todas esas cosas adicionales?" —preguntó un miembro de la junta. "Porque —explicó un médico— nos permitirá reexaminar tomografías de un paciente desde diversas perspectivas después de que se haya ido". "Pero, ¿por qué le interesa analizar las tomografías después de la muerte del paciente?" —preguntó inocentemente otro miembro de la junta (también director de servicios funerarios)—. Sólo después de las risas el médico entendió que las palabras "se haya ido" tenían dos significados muy diferentes para su auditorio: salida del hospital y partida de este mundo.

La comunicación es la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos. La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización. Así como la gente sufre arterioesclerosis, el endurecimiento de las arterias que limita el flujo de sangre y los nutrientes que lleva, también una organización sufre problemas similares con sus procesos de información. El resultado es el mismo: una eficiencia que se reduce sin necesidad porque se bloquea o restringe la información clave en diversos puntos de toda la organización. Así como en los padecimientos físicos, prevenir el problema es más fácil que curarlo.

Los empleados actuales tienen un fuerte deseo de saber qué está pasando y cuál es su papel en el organigrama. Más que nunca antes, los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y lateral. Como se ve en las citas de apertura, las habilidades de escucha –y la humildad– son aún muy importantes en el proceso de comunicación. Aún más, conforme la tecnología se extiende, no se debe olvidar el elemento humano de la comunicación. En este capítulo se explora en profundidad el significado de la comunicación en el trabajo. Asimismo, se examinan sus relaciones con el comportamiento organizacional y el impacto de la tecnología electrónica.

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La **comunicación** es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

> Una encuesta de administradores respecto de sus creencias sobre diversas áreas de habilidades llegó a dos conclusiones contundentes. Primero, la "comunicación" se calificó como la habilidad más importante para la organización. Segundo, el nivel actual de competencia en las comunicaciones de los administradores apenas pudo calificar en el duodécimo lugar de veinte posibles. Es evidente que hay posibilidades de mejora en esta área crucial de habilidades.[3]

Se requieren dos personas

La comunicación requiere siempre al menos dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de comunicación. Esto es obvio cuando se piensa en alguien que se pierde en una isla y grita por ayuda sin que haya nadie cerca para escucharlo. La necesidad de un receptor no es tan obvia para los administradores que envían comunicados a su personal. Tienden a pensar que cuando envían sus mensajes, ya se comunicaron; pero la transmisión del mensaje es sólo el principio. Un administrador puede enviar cien mensajes, pero sólo hay comunicación hasta que todos se reciben, se leen y se entienden. *La comunicación es lo que el receptor entiende*, no lo que el emisor dice.

La comprensión es crucial para el éxito

La importancia de la comunicación

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que *todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización*, así como el aleteo de una mariposa en California influye (aunque sea ligeramente) en la subsiguiente velocidad del viento en Boston. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

> La administración de una empresa convenció a sus trabajadores de producción de traer su propio café y tener sus descansos para el café en sus máquinas, en lugar de tomar su descanso acostumbrado en la cafetería, que los obligaba a perder tiempo. La compañía habló directa y francamente con ellos. Para esto, presentó una gráfica de uso de la electricidad en la planta en reuniones de empleados, que mostraba cómo el uso de la energía era menos de la mitad de lo normal durante 15 minutos antes y después de los descansos para el café, además de la pérdida normal de producción durante el descanso. La compañía presentó una sólida argumentación de que este largo periodo de inactividad y una actividad parcial dañaban la rentabilidad de las operaciones. Las gráficas de uso de electricidad fueron convincentes, y los empleados aceptaron con buena disposición la nueva política.

Comunicación abierta

La respuesta positiva de estos empleados apoya una de las propuestas básicas del comportamiento organizacional: que *la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida.* En efecto, si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización y se enteran de lo que los administradores hacen al respecto, por lo general responden favorablemente.

Sería fácil enfocarse sólo en la comunicación con los empleados y pasar por alto las necesidades de los administradores, pero tal enfoque significaría aplicar un punto de vista limitado. El papel de la administración es crucial, pues los administradores no sólo inician las comunicaciones, sino que también las transmiten y las interpretan para los empleados. Así como una fotografía no es más clara que el negativo del que se imprimió, los administradores no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad que lo que ellos entienden de éste.

> Kiki, supervisora de departamento, recibió un reporte de 110 páginas. En lugar de distribuirlo directamente a su personal y esperar que lo leyera en su totalidad, redactó un resumen de dos páginas, que entregó a cada uno. Aunque los empleados agradecieron el tiempo que les ahorró, entendieron que ahora dependían de la interpretación de ella del reporte completo. De modo similar, la calidad del resumen de Kiki dependía de la facilidad de lectura del informe original, así como de sus propias habilidades de interpretación.

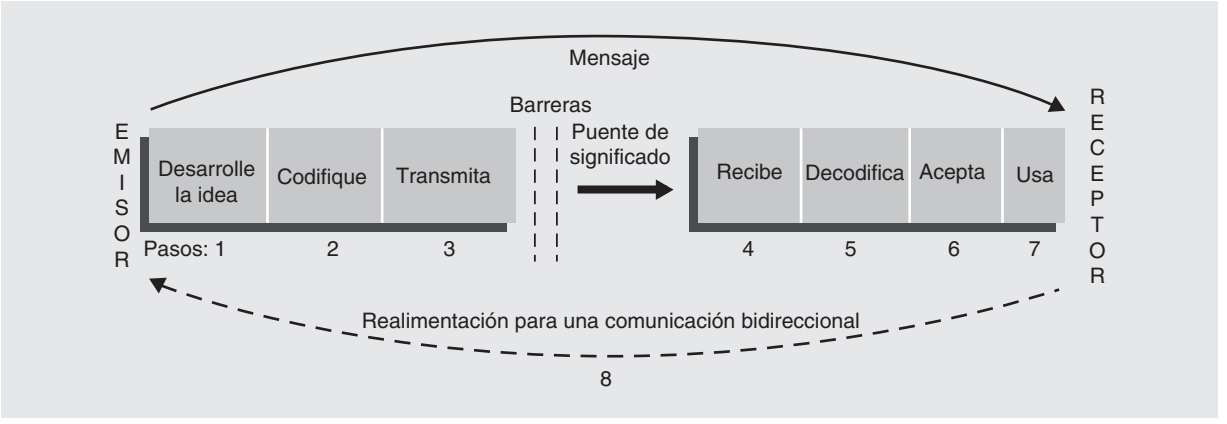
Los administradores necesitan información oportuna, útil, para tomar decisiones sólidas. Los datos inadecuados o deficientes afectan una gran área de desempeño, porque la influencia de los administradores es muy amplia. En otras palabras, las decisiones de la administración afectan a muchas personas y muchas actividades.

El proceso de comunicación bidireccional

Ocho pasos en el proceso

El **proceso de comunicación bidireccional** es el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. El proceso requiere siempre ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada. Los pasos se muestran en la figura 3.1.

FIGURA 3.1 El proceso de comunicación



Desarrolle una idea El paso 1 es *desarrollar una idea* que el emisor trata de transmitir. Éste es el paso clave porque, a menos que haya un mensaje que valga la pena, todos los otros pasos son un poco inútiles. Este paso se expresa en el letrero que algunas veces se ve en las paredes de oficinas o fábricas, que dice: "asegúrese de tener conectado el cerebro antes de poner en marcha la boca".

Codifique El paso 2 es *codificar* (convertir) la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto, el emisor determina el método de transmisión de manera que las palabras y símbolos se organicen en forma adecuada para el tipo de transmisión. Por ejemplo, en general un diálogo no se organiza del mismo modo que un memo escrito.

Se influye en las percepciones mediante su contexto

La clave para una codificación fructífera está en el proceso de armar un asunto para su presentación. En el **armado** se usa un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores. El emisor de una comunicación moldea un asunto al colocarlo en un contexto o entorno particular para manejar el significado en la forma deseada. Por ejemplo, observe la diferencia entre tratar la competencia por nuevos consumidores como "problema" y plantearla como "oportunidad". El armado es una herramienta poderosa para que los administradores creen imágenes vívidas y mensajes memorables, y, en consecuencia, modelen las actitudes y acciones de sus seguidores.

Transmita Cuando el mensaje al fin se desarrolla, el paso 3 es *transmitirlo* por el método elegido, como un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal. El emisor también selecciona un cierto canal, como hacer a un lado o no al superintendente, y se comunica con un cuidadoso sentido de la oportunidad. Por ejemplo, el emisor puede decidir que hoy no es el día correcto para hablar con el administrador sobre aumentos de sueldo. El emisor también trata de mantener el canal de comunicación libre de obstáculos o interferencia, como se muestra en la figura 3.1, de manera que el mensaje tenga posibilidades de llegar al receptor y conservar su atención. En las entrevistas de empleo o en las evaluaciones de desempeño, por ejemplo, es muy deseable eliminar distracciones.

El receptor controla los pasos 4 a 8

Recibe La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, que es el paso 4. En este paso, la iniciativa se transfiere al receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha, habilidad que examinaremos un poco más adelante. Si el receptor no funciona, el mensaje se pierde.

> Andrea envió una solicitud urgente a un colega profesional en el otro extremo del país, para pedirle una copia de un diagrama que ella necesitaba para una presentación más tarde ese mismo día. "Te lo envío por fax", le respondió Derrick. Sin embargo, cada vez que lo intentaba, aparecía un mensaje que le decía que el mensaje no había pasado. Después que llamó a Andrea para explicarle el problema, ella revisó la máquina y encontró que se había quedado sin papel. Sólo después de resolver el problema pudo recibir el mensaje.

Lo que leen los administradores

SE NECESITAN HERRAMIENTAS DE PERSUASIÓN

Los administradores son vendedores, de acuerdo con el psicólogo Robert Cialdini. Necesitan usar su carisma, elocuencia y habilidades verbales para convencer a otros por arriba y por debajo de ellos de que acepten sus ideas y modifiquen su conducta. El poder jerárquico rara vez funciona para alcanzar estos propósitos. Lo que sí funciona son los seis principios fundamentales de la persuasión:

1. Agrado: descubra similitudes para entablar lazos con los demás y ofrézcales elogios genuinos.
2. Reciprocidad: dé lo que desea recibir.
3. Prueba social: use el poder de los compañeros siempre que sea posible.
4. Consistencia: solicite compromisos que sean activos, públicos y voluntarios.
5. Autoridad: no suponga que su destreza es evidente por sí misma; expóngala.
6. Escasez: acentúe los beneficios únicos y exclusivos de su producto/servicio.

Fuentes: Noah J. Goldstein, Steve J. Martin y Robert B. Cialdini, *"Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Nueva York, Free Press, 2008, y Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4a. ed., Boston, Allyn and Bacon, 2001.

Necesidad de entender

Decodifique El paso 5 es *decodificar* el mensaje de modo que se entienda. El emisor desea que el receptor comprenda exactamente el mensaje que le envió. Por ejemplo, si el emisor transmite el equivalente de un cuadrado y la decodificación produce un círculo, sí se envió un mensaje pero no hubo mucha comprensión.

La comprensión ocurre sólo en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay forma de que los haga entender. Sólo el receptor decide si entiende o no. Muchos patrones pasan esto por alto cuando dan instrucciones o explicaciones. Creen que decirle algo a alguien es suficiente, pero la comunicación avanza sólo hasta que hay comprensión. Este proceso se conoce como "llegar" a una persona (véase "En la práctica: Montana Log Homes").

Acepte Una vez que el receptor recibe y decodifica un mensaje, tiene la oportunidad de *aceptarlo o rechazarlo*, que es el paso 6. Desde luego, al emisor le gustaría que el receptor aceptara la comunicación en la forma pretendida, de modo que las actividades avancen según lo planeado. Sin embargo, la aceptación es materia de elección y grado, de modo que el receptor tiene control considerable sobre si debe aceptar todo el mensaje o sólo algunas partes. Los factores que afectan la decisión de aceptación giran alrededor de las percepciones de la corrección del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor, las habilidades de persuasión del emisor (véase el recuadro "Lo que leen los administradores") y las consecuencias de conducta para el receptor.

Use El paso 7 en el proceso de comunicación es que el receptor *use la información*. El receptor puede desecharla, efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o hacer alguna otra cosa. Este es un paso crucial en la acción, y el receptor es el que está principalmente en control de lo que se va a hacer.

Realimente Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la *realimentación*. Ésta completa el sitio de comunicación, porque hay un flujo de mensaje del emisor al receptor y de vuelta al emisor, como se muestra con la flecha de realimentación (paso 8) en la parte inferior de la figura 3.1.

Realizar una comunicación bidireccional se compara con el juego de tenis. Considere el proceso en la mente de una de sus poderosas jóvenes estrellas, Venus Williams. Cuando Venus sirve, no se dice a sí misma: "mi siguiente tiro será cruzado de derecha". Su siguiente tiro, para que sea bueno, depende de la realimentación del receptor, es decir, de dónde y cómo su rival devuelva el servicio. No hay duda de que Venus tiene una estrategia global para el partido, pero cada tiro debe ser contingente a la forma en que la bola se le devuelve –su fuerza,

En la práctica: Montana Log Homes

La secuencia de codificación-decodificación se parece un poco a la actividad de Montana Log Homes cuando construye cabañas de troncos en Kalispell, Montana. La casa terminada no se puede mover en una pieza, así que tiene que desarmarse tronco por tronco, cada uno de los cuales se marca para identificar su ubicación correcta. Este proceso es similar a la acción de un emisor que tiene una idea y la codifica (desmantela) en una serie de palabras, cada una marcada por su ubicación y otros medios para guiar al receptor. Con el fin de trasladar la idea (trasmitirla), el emisor necesita dividirla y ponerla en palabras. El rearmado de la cabaña tronco por tronco en su destino final se asemeja a la acción de un receptor que toma las palabras recibidas y las arma mentalmente para formar ideas completas. Si un tronco (o palabra) se coloca mal, toda la estructura (mensaje) puede debilitarse.

giro y colocación– y a la posición de su oponente en el otro lado de la cancha. Si Venus no ajusta sus tiros al juego de su rival, encontrará que su propio juego no es tan eficaz como podría ser. Como en el caso de la comunicación, pasar por alto la realimentación limita la probabilidad de que el intercambio tenga éxito.

Los emisores requieren retroalimentación

La comunicación bidireccional que posibilita la realimentación tiene una pauta de ida y vuelta. En la comunicación bidireccional, quien habla envía un mensaje y la respuesta del receptor regresa al primero. El resultado es el desarrollo de una situación jugada por jugada, en la cual el que habla puede y debe ajustar el siguiente mensaje para que se acomode a la respuesta previa del receptor. El emisor necesita la realimentación –el paso final– porque ésta dice si el mensaje se recibió, se decodificó propiamente y se utilizó. Si es necesario, el emisor debe buscar y solicitar la realimentación del receptor. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional, ambas partes experimentan mayor satisfacción, se evita la frustración y se mejora mucho la precisión del trabajo.

Problemas potenciales

La comunicación bidireccional no siempre da beneficios. También causa dificultades. Dos personas pueden tener profundos desacuerdos acerca de algo y darse cuenta de ello sólo hasta que establecen una comunicación bidireccional. Cuando exponen sus diferentes puntos de vista pueden **polarizarse** todavía más, para llegar a posiciones aún más extremas. Cuando la gente se siente más amenazada ante la posible situación penosa de perder una discusión, tiende a abandonar la lógica y la racionalidad, y seguir una conducta de **razonamiento defensivo**. Culpan a otros, reuniendo y usando datos en forma selectiva, tratando de mantenerse en control y reprimiendo los sentimientos negativos. El razonamiento defensivo está diseñado para evitar riesgos y la imagen de falta de competencia, pero suele generar una motivación hacia el control y un acento en la victoria. Es previsible que estos objetivos hagan fallar la eficacia en la comunicación.

Posible problema de disonancia cognitiva

También puede surgir el problema de la **disonancia cognitiva**. Se trata del conflicto y ansiedad internos que se manifiestan cuando la gente recibe información incompatible con sus sistemas de valores, decisiones previas u otra información que tenga. Como la gente no se siente cómoda con la disonancia, trata de eliminarla o reducirla. Tal vez busque nueva información, cambie su interpretación, revierta sus decisiones o altere sus valores. Puede incluso rechazar creer en la información disonante, o justificarla para modificarle su sentido.

Salvar la apariencia

Los emisores necesitan comunicarse siempre con cuidado, porque la comunicación es una forma potente de autorrevelación a los demás, así como una fuente de posible evaluación. No sólo revelamos algo de nosotros mismos (contenido) cuando hablamos, sino que los demás nos juzgan al mismo tiempo. Este aspecto de la comunicación crea presión para obligarnos a **salvar la apariencia**, un esfuerzo por preservar nuestro apreciado autoconcepto de los ataques. Nuestra misma autoestima se ve amenazada cuando las personas nos dicen algo que no quisiéramos escuchar. En ocasiones, también es cierto que otras personas lamenten haber dicho algo

que cuestione nuestro **autoconcepto** (imagen personal). Aunque estos mensajes indeseables no suelen ser deliberados, por lo general crean sentimientos negativos en el receptor, imponen tensión a la relación e incluso la deterioran.[4] Los mensajes indeseables son de varios tipos, como confusión completa, ataques personales, calumnias derivadas de estereotipos, críticas sarcásticas o información perjudicial. La gente envía a menudo mensajes de esta clase durante un enfrentamiento emocional, como en el ejemplo siguiente:

> Damián (supervisor de contabilidad) y Jenny (gerente de mercadotecnia) entrevistaron a una serie de candidatos para ocupar una vacante de auditor. Después se reunieron con otros tres jefes de departamento para tomar la decisión final. Cuando Jenny señaló una debilidad en un candidato, Damián reaccionó con presteza cuestionando su capacidad para evaluar las habilidades de auditoría, porque ella había hecho toda su carrera en mercadotecnia. Desde luego, Jenny se enojó por ver que se atacaba su integridad. Aunque Damián se disculpó después y le dijo que lamentaba el incidente, Jenny nunca olvidó el comentario.

Barreras para la comunicación

Aunque el receptor reciba el mensaje y de verdad se esfuerce para decodificarlo, existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Estos obstáculos actúan como **ruido**, o barreras para la comunicación, y surge ya sea en el entorno físico (como los sonidos del radio de un compañero que estorba una conversación telefónica) o en las emociones del individuo (la distracción del receptor por la enfermedad de un pariente). El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto. Tres tipos de barreras son las personales, físicas y semánticas.

Barreras personales Las **barreras personales** son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. Las causas también se encuentran en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo, como muletillas que distraen (por ejemplo, la repetición innecesaria de "este…" o terminar casi toda oración con un "tú sabes") o acciones físicas (por ejemplo, tamborilear con los dedos).

Distancia psicológica

Las barreras personales a menudo se refieren a una **distancia psicológica** —el sentimiento de estar emocionalmente separado— de la gente, semejante a la distancia física real. Por ejemplo, Marcia le habla con desprecio a Juanita, que resiente este trato, y el resentimiento de Juanita las separa.

Nuestras emociones actúan como filtros perceptivos en todas nuestras comunicaciones. Vemos y escuchamos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar, así que *la comunicación está guiada por nuestras expectativas*. También comunicamos nuestra interpretación de la realidad, en lugar de la realidad misma. Alguien afirmó: "no importa lo que usted diga que es una cosa, no lo es", lo que significa que el emisor ofrece sólo una percepción con filtros emocionales de ella. En estas condiciones, cuando las percepciones del emisor y del receptor están razonablemente próximas, su comunicación es más eficaz.

Barreras físicas Las **barreras físicas** son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio. Es frecuente que la gente perciba la interferencia física y trate de compensarla.

> Cuando los visitantes llegaron a su oficina, Carmen Valencia solía sentarse rígidamente detrás de su escritorio, dejando a la otra persona un poco distante al otro lado del escritorio. Este arreglo creaba una distancia psicológica y establecía con claridad que era ella la jefa y superior en esa interacción. Luego modificó su oficina para que los visitantes se sentaran junto a ella en el mismo lado de su escritorio. Este arregló sugería una mayor receptividad e igualdad en la interacción con los visitantes. También tenía la ventaja de ofrecer un área de

trabajo en su escritorio para un examen conjunto de documentos de trabajo. Cuando deseaba establecer una relación más informal, en particular con los miembros de su equipo, salía al frente de su escritorio y se sentaba en un sillón cerca del empleado.

Distancia apropiada

La conducta de Carmen ilustra también la práctica de mantener una distancia física adecuada entre dos partes cuando se comunican. El estudio de tal separación espacial se conoce como **proxémica**; esta disciplina se refiere a la exploración de diferentes prácticas y sentimientos acerca del espacio interpersonal dentro de las culturas, y entre ellas. En Estados Unidos, la práctica general permite que las comunicaciones *íntimas* entre amigos cercanos ocurran a muy corta distancia (p. ej., 15 a 50 cm). Las conversaciones entre conocidos se realizan a una distancia *personal* de 90 a 120 cm. Las conversaciones de trabajo entre compañeros pueden darse a una distancia *social* de 1.20 a 4 m, y las más formales e impersonales en *público* se llevan al cabo a distancias todavía mayores.

Barreras semánticas La **semántica** es la ciencia de los significados, en contraste con la *fonética*, la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se efectúa mediante símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren ciertos significados. Estos símbolos son sólo un mapa que describe un territorio, pero no son el territorio real en sí mismo, por lo que el receptor debe decodificarlos e interpretarlos. Sin embargo, antes de presentar los tres tipos de símbolos debemos mencionar una forma adicional de barrera, con origen en la semántica.

Las **barreras semánticas** surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Por lo general, los símbolos tienen diversos significados, y tenemos que escoger un significado entre muchos. Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos. El caso de la junta directiva mencionada al principio de este capítulo es un ejemplo. Esto es en particular probable cuando los comunicadores usan una **jerga**, que es el lenguaje especializado de un grupo. La jerga puede incluir *siglas* (las primeras letras de cada palabra en una frase, como usar CO por comportamiento organizacional), *caló* (palabras exclusivas de un grupo técnico o racial) o términos distintivos creados por un grupo profesional o de interés (p. ej., "ancho de banda"). Es interesante mencionar que la jerga es benéfica dentro de un grupo, pero con frecuencia crea problemas entre grupos diferentes.

La semántica presenta un desafío particularmente difícil cuando gente de diferentes culturas trata de comunicarse entre sí. No sólo deben ambas partes aprender el significado literal de las palabras en el otro lenguaje, sino también interpretar las palabras en su contexto y la forma en que se usan (tono, volumen y gestos no verbales que las acompañan). Es evidente que la nueva economía global exige que los administradores con sensibilidad superen en todas partes la carga extraordinaria que las barreras semánticas imponen a sus comunicaciones interculturales.

Hecho e inferencia

Siempre que interpretamos un símbolo con base en nuestros supuestos en lugar de los hechos estamos haciendo una **inferencia**. Las inferencias forman parte esencial de la mayoría de las comunicaciones. No podemos evitarlas por esperar hasta que toda la comunicación sea fáctica antes de aceptarla. Sin embargo, como las inferencias pueden indicar una señal errónea,

Prácticas de comunicación global

No sólo es importante conocer y observar las prácticas comunes respecto de la naturaleza de las relaciones subyacentes (íntimas, amistosas, laborales o casuales) entre dos partes; también es imperativo que estas prácticas se adapten a las diferencias culturales. En algunas sociedades hay prácticas profundamente diferentes. Por ejemplo, las culturas asiáticas y de América Latina suelen favorecer distancias más cortas para las conversaciones personales, y los trabajadores en los países arábigos a menudo mantienen un contacto extremadamente cercano. Por tanto, el emisor debe estar consciente de las normas culturales y las preferencias del receptor, y hacer un esfuerzo para entenderlas y adaptarse a ellas.

necesitamos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre. Cuando surjan dudas, se puede buscar más información.

Símbolos de la comunicación

Palabras Las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo en alguna forma de comunicación verbal. No obstante, hay una gran dificultad en tanto que casi cualquier palabra tiene varios significados. Esto ocurre porque tratamos de hablar de un mundo infinitamente complejo con una cantidad limitada de palabras. Las complejidades de un solo lenguaje se agravan cuando gente de diferentes orígenes –diversos niveles educativos, antecedentes étnicos o culturas– trata de comunicarse entre sí. ¡No sorprende que tengamos problemas para comunicarnos unos con otros!

El contexto aporta significado

Si en realidad las palabras no tienen un significado único, ¿cómo pueden los administradores comunicarse con los empleados? La respuesta está en el *contexto*, que es el entorno que rodea al uso de una palabra. Por ejemplo, la palabra "burro" para describir a otra persona en una discusión en la oficina puede ser ofensivo, pero es aceptable para referirse a una bestia de carga. Necesitamos rodear las palabras clave con el contexto de otras palabras y símbolos hasta acotar sus significados a límites bien definidos y se reduzca la posibilidad de confusión. En consecuencia, los comunicadores eficaces se centran en ideas más que en las palabras. Saben que *las palabras no aportan significado, pero la gente sí.*

Señales sociales

En parte, el contexto da significado a las palabras mediante las señales que la gente recibe de su ambiente social, como amigos y compañeros de trabajo. Las **señales sociales** son fragmentos de información positiva o negativa que influyen en la reacción de las personas a una comunicación. Ejemplos de señales sociales son los nombres de los puestos, modos de vestir y el uso histórico de palabras en una región particular del país o de un grupo étnico. Nuestra susceptibilidad a la influencia de estas señales es variable, pues depende de la credibilidad de la fuente, nuestra exposición previa, la ambigüedad de la señal y las diferencias individuales, como la diversidad de antecedentes culturales. Siempre es importante para nosotros estar conscientes de las señales sociales porque el uso del lenguaje en un contexto inadecuado crea contaminación semántica. Al igual que con la contaminación ambiental, irrita nuestros sentidos e interfiere con la precisión de nuestras percepciones.

Como es difícil otorgar significado a las palabras, incluso con el contexto, sería razonable pensar que el receptor entendería con mayor facilidad si estos símbolos se simplifican. Aún más, si se utilizan símbolos del tipo que los receptores prefieren, éstos serán más receptivos.

Facilidad de lectura

Este supuesto surge de la **facilidad de lectura**, que es el proceso de hacer que la redacción y el discurso sean más comprensibles.

La figura 3.2 ofrece algunos lineamientos de una redacción más comprensible. Después, con estos lineamientos se muestra cómo una redacción compleja en el párrafo original se simplifica en el segundo. Cuando usted redacte su siguiente reporte de clase, verifíquelo antes de entregarlo para ver si aplicó bien las ideas de la figura 3.2.

Gran parte de los textos organizacionales enviados a los empleados y clientes rebasa los niveles normales de facilidad de lectura. Los manuales para los empleados, códigos de conducta, informes anuales a los accionistas, manuales de ensamble de productos, planes estratégicos y contratos con los sindicatos suelen calificarse de "difíciles" y "muy difíciles". Tales calificaciones indican que la redacción trasciende la lectura normal, incluso para un adulto promedio.

La supervisión de la facilidad de lectura y la simplificación de documentos es una tarea crucial de la comunicación. Por ejemplo, muchos miembros de la fuerza laboral tienen dificultades de lenguaje. *Millones de personas son analfabetas funcionales.* Esto significa que no siempre tienen las habilidades de lectura que se requieren para entender siquiera descripciones básicas de puestos u órdenes que les asignen tareas de trabajo. Además, una proporción creciente de la fuerza laboral procede de diversos antecedentes culturales. En ciertos casos, la lengua que habla la mayoría apenas es inteligible para ellos. Esto significa que los términos y frases comunes para algunos trabajadores quizá sean extraños para otros. Este lenguaje debe evitarse, o al menos aclararse. Como el propósito principal de la comunicación es comprender,

FIGURA 3.2
Lineamientos para redactar con claridad

Fuente: Adaptado de Frank Luntz, "Words that Pack Power", *BusinessWeek*, 3 de noviembre de 2008, p. 106, y *Readingease: The Key to Understanding*, Employee Relations Staff, General Motors Corporation, n.d.

Lineamientos para una redacción legible

- Use palabras y frases *simples* y *comunes*, como "mejorar" en lugar de "perfeccionar", y "como" en lugar de "en forma similar a". Esto facilita la tarea del lector y hace más probable la comprensión.
- Use *palabras potentes* que resuenen en su audiencia. Son ejemplos excelentes: "consecuencias", "impacto" y "compromiso".
- Use *pronombres personales* como "usted" y "ellos", si el estilo lo permite. Éstos ayudan al lector a relacionarse con el mensaje.
- Use *ilustraciones, ejemplos y gráficas*. Recuerde que "una imagen vale más que mil palabras".
- Use *oraciones y párrafos breves*. Usted desea expresar sus pensamientos con eficiencia. Evite el exceso de conjunciones y divida los párrafos largos.
- Use *verbos activos*, como "el gerente decidió…" en lugar de "El gerente llegó a la conclusión de que…" Las palabras activas causan más impacto y sirven para demostrar su pasión por el tema.
- Use sólo las palabras *necesarias*. Por ejemplo, en la oración "las malas condiciones del tiempo ayudaron a cancelar mi viaje", la palabra "condiciones" se puede eliminar y "ayudaron a cancelar" se puede acortar. Diga, "el mal tiempo canceló mi viaje".
- Use una *estructura* clara. Use títulos y subtítulos para demostrar que sigue un esquema.
- Ayude al lector a ver lo *importante.* Aplique técnicas para destacar (es decir, negritas, subrayado o cursivas) las ideas que juzgue más importantes. Incluya listas útiles de puntos clave, recalcados por numeración o viñetas.

es evidente que debemos considerar las necesidades de los receptores y adaptar el uso de las palabras a *su* nivel.

Imágenes

Las imágenes son un segundo tipo de símbolo para aclarar la comunicación verbal. Las organizaciones hacen amplio uso de las imágenes, como planos, gráficas de avance, diagramas de árbol, mapas causales, ayudas visuales en los programas de capacitación, modelos a escala de productos y otros medios similares. Las fotografías pueden significar poderosas imágenes visuales, como lo sugiere el proverbio "una imagen vale más que mil palabras". Sin embargo, para que sean eficaces, las imágenes deben combinarse con palabras y acciones bien escogidas para narrar una historia completa (véase "En la práctica: Lake Superior Paper Industries").

Acción (comunicación no verbal)

Las acciones tienen significado

Un tercer tipo de símbolo de comunicación es la acción, también conocido como **comunicación no verbal**. Es frecuente que la gente olvide que lo que hace es también un medio de comunicación, en la medida en que tal acción está abierta a la interpretación ajena. Por ejemplo, un saludo de mano y una sonrisa tienen significado. Un incremento de sueldo o una llegada tarde a una cita también lo tienen.

Algunas veces se pasan por alto dos puntos importantes sobre la acción. Uno de ellos es que *no actuar es una forma significativa de comunicación.* Un administrador que no elogia a un empleado por un trabajo bien hecho o no le entrega los recursos prometidos está enviando un mensaje a esa persona. Como enviamos mensajes tanto con la acción como con la inacción, nos comunicamos casi todo el tiempo en el trabajo, *independientemente de nuestras intenciones.*

El segundo punto es que las *acciones hablan más fuerte que las palabras*, al menos en el largo plazo. Los administradores que dicen una cosa pero hacen otra pronto encuentran que sus empleados "escuchan" sobre todo lo que hacen. La *conducta* del administrador es la señal

En la práctica: Lake Superior Paper Industries

Una organización, Lake Superior Paper Industries, planeaba construir una fábrica de papel con tecnología de punta. Debido a la complejidad de la tecnología requerida, el costo de construcción de 400 millones de dólares y el fuerte impacto de cualquier retraso en la construcción de la fábrica, la compañía decidió montar un modelo tridimensional del tamaño de un cuarto, que representaba todo el edificio y su contenido. Los funcionarios de la compañía afirmaron que esa "imagen", que costó más de 1 millón de dólares, les ahorró muchas veces esa cantidad, porque permitía que los diseñadores y el personal de construcción vieran exactamente dónde habría problemas de distribución física antes de que surgieran conflictos reales costosos.

más fuerte. Un ejemplo común sería un ejecutivo que promueve de manera verbal la conducta ética pero viola repetidamente el propio código de conducta de la empresa. Los empleados reciben señales contradictorias y quizás encuentren conveniente imitar las acciones no éticas del ejecutivo.

Las brechas de credibilidad causan problemas

Cuando hay diferencias entre lo que una persona dice y hace, existe una **brecha de credibilidad**. La credibilidad de la comunicación se basa en tres factores: confiabilidad, pericia y dinamismo.[5] Estos tres factores sugieren que los administradores deben actuar con integridad, hablar con una fuerte base de conocimientos y entregar sus mensajes con confianza y entusiasmo. Aunque la construcción de credibilidad de un administrador puede exigir años, se requiere sólo unos cuantos momentos para destruirla. La siguiente ilustración muestra cómo una profunda brecha en la credibilidad provocó la pérdida de confianza en un líder.

> Willie Beacon, gerente de zona de una oficina de ventas, recalcaba la idea de que él dependía de sus empleados para hacer un buen trabajo porque, como afirmaba, "ustedes, los vendedores, son la gente que está en contacto directo con los clientes, y reciben mucha información valiosa y muchas sugerencias útiles". En la mayoría de las reuniones de ventas afirmaba que siempre eran bien recibidas las ideas y sugerencias de los empleados. Pero esta era la forma en que llevaba sus palabras a la acción: en las mismas reuniones de ventas, el programa estaba tan saturado de actividades que, para el momento en que terminaba su discurso de motivación, no quedaba tiempo para que alguien presentara problemas o formulara preguntas, y él apenas toleraba interrupciones durante su exposición porque sostenía que anulaban el impacto.
>
> Si un vendedor intentaba presentar una sugerencia en la oficina de Willie, éste solía decirle, "bien, me da gusto que me hagas esa sugerencia". Sin embargo, de inmediato dirigía la conversación a algún otro asunto que tenía en mente, o tenía una cita que cumplir, o encontraba alguna otra razón para nunca entrar en la materia de la sugerencia. Las pocas sugerencias que sí llegaron a plantearse fueron rechazadas con un "sí, yo también pensé en eso hace mucho, pero no funciona". Al final, el resultado fue que ya no recibió sugerencias. Sus acciones dijeron más que sus palabras. La brecha de credibilidad resultó demasiado grande para con sus empleados.

El lenguaje corporal otorga significado

Una parte importante de la comunicación no verbal es el **lenguaje corporal**, por el cual la gente comunica significados con su cuerpo en las interacciones interpersonales. El lenguaje corporal es un complemento importante de la comunicación verbal en la mayor parte del mundo.

Las expresiones faciales son fuentes especialmente importantes de lenguaje corporal en las situaciones laborales. Entre otros ejemplos se encuentran el contacto visual, movimiento de los ojos, sonrisas, fruncimiento de ceño y elevación de cejas. En un caso, un administrador frunció el ceño cuando un empleado trajo una sugerencia, y el empleado interpretó este gesto como rechazo cuando en realidad se trataba de un dolor de cabeza. En otro caso, una sonrisa en un momento inadecuado se interpretó como un rechazo despreciativo, y surgió una discusión. Las señales no verbales pueden ser accidentales, como en los ejemplos anteriores, o intencionales, lo que agrega complejidad al proceso de comunicación. Otros tipos de lenguaje corporal son contacto físico, movimientos de manos y caderas, inclinaciones hacia delante o hacia atrás, cruzar brazos o piernas, y suspirar o bostezar. A pesar de la riqueza de información que arrojan

las señales no verbales, su interpretación es muy subjetiva y está cargada de riesgos de cometer errores. Se recomienda precaución.

El impacto de las barreras en el proceso de comunicación

Hasta ahora revisamos una muestra de las barreras que dañan el intercambio de comunicación entre dos personas. A continuación conviene examinar las barreras que ejercen un impacto en las acciones en el proceso de comunicación de ocho pasos que se bosquejó ya en la figura 3.1. Esto permite que los administradores, como estudiantes de comportamiento organizacional, dirijan su atención a disminuir los efectos de barreras específicas.

La figura 3.3 sugiere que las barreras personales tienen un efecto duradero en las comunicaciones. Las emociones afectan el desarrollo de la presentación de una idea, el método y formas de su transmisión, la forma en que se decodifica y, con toda seguridad, su aceptación. Las habilidades de escucha (que se exponen en las páginas 64-66) tienen un profundo impacto en la eficacia de la recepción e interpretación de un mensaje (decodificación). Los sentimientos de distancia psicológica impactan sobre todo la recepción, aceptación y uso de un mensaje, además de la calidad de la realimentación al emisor.

Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, afectan sobre todo la transmisión y recepción de mensajes, mientras que los asuntos semánticos y diversos símbolos de comunicación crean más a menudo problemas en las etapas de codificación, decodificación y aceptación. El mensaje global para los administradores es que las barreras pueden afectar —y afectan— la eficacia de las comunicaciones en las ocho etapas. Los participantes activos en un intercambio de comunicación –así como dos acróbatas en un trapecio– no se pueden arriesgar a bajar la guardia ni siquiera un instante, ¡o las consecuencias negativas pueden ser duraderas!

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La **comunicación descendente** en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones en PowerPoint y reuniones con empleados elaboradamente planeadas. Estos enfoques, aunque sean llamativos, a menudo fracasan en su intento de que los empleados los entiendan, lo cual es una meta de la comunicación eficaz. La clave para una mejor comunicación no está sólo en el color, la acción y las ayudas electrónicas, sino en la pre-

FIGURA 3.3 Impacto primario de las barreras en los pasos de la comunicación

	Barreras personales			Barreras físicas		Barreras semánticas	
Pasos de la comunicación	**Emociones**	**Escucha**	**Distancia psicológica**	**Ruido**	**Distancia geográfica**	**Semántica**	**Símbolos**
1. Desarrollo	X	–	–	–	–	–	–
2. Codificación	–	–	–	–	–	X	X
3. Transmisión	X	–	–	X	X	–	–
4. Recepción	–	X	X	X	X	–	–
5. Decodificación	X	X	–	–	–	X	X
6. Aceptación	X	–	X	–	–	X	–
7. Uso	–	–	X	–	–	–	–
8. Realimentación	–	–	X	–	–	–	–

sentación de la información que hacen administradores más sensibles, quienes la preparan con cuidado y comunican sus mensajes con honestidad, energía y calidez. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados.

Requisitos y problemas

Cuatro requisitos

Parte del fracaso de las administraciones es que no se preparan para una comunicación eficaz. Si no se trabaja en buenos cimientos, la casa de comunicación se construye sobre arena. Una sólida base tiene cuatro pilares fundamentales que actúan como requisitos para la eficacia de un enfoque. Primero, los administradores deben *desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación.* Deben convencerse a sí mismos de que la comunicación es una parte importante de sus tareas, como lo demuestra de manera convincente la investigación sobre las responsabilidades de los administradores. Segundo, los administradores deben trabajar con constancia para *mantenerse informados*. Necesitan buscar información pertinente de interés para sus empleados, compartirla y ayudarlos a sentirse informados. Tercero, los administradores necesitan *planear conscientemente la comunicación,* y deben hacer esto al principio del curso de acción. Por último, los administradores deben *desarrollar la confianza;* como se mencionó antes, en toda comunicación es importante la confianza entre emisores y receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, no es probable que escuchen o crean en los mensajes de la administración.

> Consideremos el caso de dos empleados de la misma empresa a quienes su jefe les dijo que no comentaran el asunto de su sueldo con el otro, porque se podría molestar al saber que recibía un sueldo más bajo. Después, en una fiesta de Año Nuevo comenzaron a hablar de sus sueldos y pronto descubrieron que ganaban exactamente la misma cantidad. ¿Cuánto confiarán en su jefe en el futuro?

Sobrecarga de comunicación

Algunas veces, los administradores operan con la filosofía de que más comunicación es mejor comunicación. Entregan a los empleados enormes volúmenes de información hasta abrumarlos, pero su comprensión no mejora. Lo que sucede es una **sobrecarga en la comunicación**, con la cual los empleados reciben más información que la que pueden procesar y más que la necesaria. Las claves para una mejor comunicación son su sentido de oportunidad y su calidad, no su cantidad. Es posible una mejor comprensión con menos comunicación total, si es de alta calidad y se entrega en el momento oportuno.

La calidad es preferible a la cantidad

Aceptación de una comunicación

Como ya se señaló, es crucial que el receptor acepte el mensaje; si no, la comunicación se interrumpe. Varias condiciones alientan la aceptación de una comunicación:

- Reconocimiento de la legitimidad del emisor para enviar un mensaje
- Percepción de la competencia del emisor en relación con el asunto
- Confianza en el emisor como líder y como persona
- Percepción de credibilidad del mensaje recibido
- Aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de lograr
- Poder del emisor para imponer sanciones sobre el receptor, en forma directa o indirecta

Si se evitan las sobrecargas y se asegura la probabilidad de aceptación con estas seis condiciones, los administradores pueden centrar su atención en la satisfacción de cuatro importantes necesidades de comunicación de los empleados.

Necesidades de comunicación

Los empleados en los niveles inferiores tienen diversas necesidades de comunicación. Los administradores creen que atienden las necesidades de los empleados, pero es frecuente que éstos

Un problema ético

Su organización acaba de anunciar que hará un recorte aproximado de 15 por ciento del personal para "ajustarse" a un mercado en contracción. Como 22 personas se reportan directamente a usted, esto significaría que tres o cuatro perderán su empleo, y usted ya entregó una lista con prioridades de 3, 4 o 5 personas que serían candidatos para esta reducción. Sin embargo, se le pidió que mantuviera la lista confidencial hasta que la administración superior termine de determinar las metas de reducción. Entretanto, una de las cinco personas que usted identificó vino a preguntarle sobre sus posibilidades de sobrevivir al recorte. ¿Es ético decirle la verdad? ¿Por qué?

no piensen así.[6] Esta diferencia fundamental en la percepción tiende a existir en todo nivel de las organizaciones, con lo que se complica la comunicación. Esto provoca que los que se comunican hacia abajo tengan una confianza excesiva y tal vez no tengan suficiente cuidado con sus mensajes descendentes.

Instrucciones del puesto

Una necesidad de comunicación de los empleados es la instrucción adecuada respecto de su trabajo. Los administradores aseguran mejores resultados si expresan sus instrucciones en términos de los requisitos objetivos del puesto, así como de las áreas de oportunidades y posibles problemas. Las consecuencias de impartir instrucciones de trabajo inadecuadas pueden ser desastrosas, como se ilustra en "En la práctica: Diamond Tool".

Realimentación del desempeño Los empleados también necesitan realimentación sobre su desempeño. Ésta los ayuda a saber qué hacer y si están alcanzando bien sus propias metas. Muestra que otros están interesados en lo que hacen. Si suponemos que el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la imagen propia y el sentimiento de competencia de los empleados. En general, la **realimentación del desempeño** permite un mejor resultado y mejores actitudes.

El desempeño mejora con la realimentación

Realimentar a la gente es una tarea exigente para los administradores. El proceso se estudia a profundidad en el capítulo 6. Algunos empleados dedicados siguen una **conducta de búsqueda de la realimentación**, según la cual buscan información sobre su desempeño anterior y posibles áreas de mejoramiento. Los individuos que buscan la realimentación verifican activamente su propio desempeño ("Este reporte me dice que todavía estoy 3 por ciento arriba de mi presupuesto"), e indagan el avance hacia sus propias metas (¿cómo voy?). Es más probable que los empleados traten de obtener realimentación si tienen motivos para una fuerte competencia y un impulso poderoso para autoevaluarse, si les falta realimentación de otros, y si no esperan que los resultados afecten su autoestima.[7] Los administradores deben alentar esta conducta y satisfacer las necesidades de información relacionada con el desempeño de los empleados.

Conducta que busca realimentación

Noticias Los mensajes descendentes deben llegar a los empleados como noticias frescas y oportunas, más que como una confirmación de lo que ya saben por otras fuentes. Los empleados son impacientes, y con razón, porque no pueden actuar bien con base en información antigua. Por tradición, los patrones distribuían información en boletines, insertos en tableros o en los sobres de sueldos. Métodos más contemporáneos incluyen la televisión por circuito cerrado, mensajes de correo de voz grabados diariamente que los empleados reciben al marcar cierto número (incluso desde su casa), sistemas de correo electrónico y sitios web (véase "En la práctica: McDonnell Douglas").

Apoyo social Otra necesidad de comunicación laboral de los empleados es el **apoyo social**, que es la percepción de que se les atiende, estima y aprecia. Cuando los administradores mues-

En la práctica: Diamond Tool

Un fabricante de herramientas pequeñas, Diamond Tool, contrató a un nuevo representante de ventas, le ofreció un recorrido guiado por la fábrica, le entregó una copia del catálogo de productos y le asignó un territorio. Pocas semanas después, el representante, jubiloso, entregó a la oficina un pedido por 100 000 unidades de una herramienta de propósitos múltiples. Sólo entonces la compañía se dio cuenta de que no le advirtió que ese producto nunca se promovía con los clientes porque tenía un precio muy inferior al costo de producción para la compañía (para igualar el precio de un competidor). El resultado fue que la compañía perdió más de 10 000 dólares en ese solo pedido.

tran calidez y confianza interpersonales, puede haber efectos positivos en la salud psicológica y física, así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo. No obstante, adviértase que si un administrador se comunica por asignación de trabajo, asuntos de carrera o personales; o aporta evaluación de desempeño; o responde a asuntos que se le plantean, los empleados dicen sentir un mayor nivel de apoyo social.[9] Parece que es la *presencia* (y la entrega atenta) de la comunicación, no el tema, lo más importante para satisfacer esta necesidad particular.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Si el flujo de la información en ambos sentidos se interrumpe por una mala **comunicación ascendente**, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados.

La administración necesita sintonizarse con los empleados del mismo modo en que una persona sintoniza un radio. Este proceso requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad ante diferentes canales de información de los empleados. Requiere sobre todo la conciencia y la creencia de que los mensajes ascendentes son importantes, como lo muestra la siguiente ilustración:

> Una pequeña empresa manufacturera desarrolló varios productos exitosos y creció rápidamente dos o tres años. A pesar de las normas laborales, la presión de los supervisores y una extensa comunicación descendente, faltaba el entusiasmo de los empleados y la productividad bajaba.

Por último, la administración llevó a un equipo de la oficina matriz para que realizara entrevistas. La naturaleza de la mayor parte de las quejas era menor, pero parecía haber un sentimiento generalizado entre los trabajadores y supervisores más antiguos de que, conforme la compañía crecía, se habían ido separando más y más de la administración superior. Se sentían aislados e incapaces de discutir sus problemas con alguien. De manera gradual se alejaron de la administración y tendían a difundir su alejamiento entre los nuevos empleados conforme la compañía se ampliaba.

Tan pronto como la administración descubrió el problema básico, pudo aplicar medidas correctivas. Sin embargo, la mayoría de estas dificultades se pudo evitar si la administración hubiera contado con procedimientos eficaces lo bastante pronto para alentar la comunicación ascendente.

Dificultades

Retraso

Diversos problemas afectan la comunicación ascendente, en particular en las organizaciones de mayor tamaño, más complejas. El primero es el *retraso*, movimiento innecesariamente lento de información hacia los niveles superiores. Los administradores indecisos dudan si deben llevar un problema hacia arriba, porque hacerlo significa admitir un fracaso; por ende, cada nivel retrasa la comunicación mientras decide cómo enfrentar el problema. El segundo factor, muy

En la práctica: McDonnell Douglas

El fabricante de aviones McDonnell Douglas (hoy fusionado con Boeing Co.) amplió en gran medida su programa de difusión de noticias. Sus redactores preparaban boletines de noticias diarias, mensuales y trimestrales sobre una amplia variedad de temas de operación (costos, cifras de desecho, informes de avances, precio de las acciones y problemas). Estos boletines se transmitían por medios electrónicos a todos los que tenían relación con el programa: empleados, clientes, proveedores y administración. Así, todos se mantenían informados oportunamente.[8]

Filtración

relacionado con el anterior, es la llamada **filtración**. Esta eliminación parcial de información ocurre por la natural tendencia del empleado a decirle a su superior sólo lo que cree que su jefe desea escuchar.

Silencio

Un ejemplo extremo de filtración es el **silencio organizacional**. Con ello se designa la retención consciente o inconsciente de información sobre posibles problemas o asuntos por parte de los empleados.[10] El resultado es una deplorable información incompleta para la administración superior. El silencio organizacional suele ser causado por dos factores: temor a las repercusiones negativas por hablar (la falta de tolerancia a desacuerdos de un superior) o la idea de que de todas formas no se hará caso (en ocasiones provocada por experiencias válidas).

Puede haber razones legítimas para la filtración. El mensaje total puede ser muy largo, abrumador desde el punto de vista técnico, o la información puede ser especulativa y requerir confirmación adicional. En algunos casos, el supervisor solicitó que el empleado le comunicara sólo los aspectos más importantes de una situación. Estas explicaciones indican que la filtración no sea forzosamente un problema en las comunicaciones, pero sí requiere supervisión cuidadosa.

En ciertos casos, en un esfuerzo para evitar el filtrado, la gente hace a un lado a su superior, lo que significa que se saltan uno o más niveles en la jerarquía de comunicación. En lo positivo, esto reduce el filtrado y los retrasos; en lo negativo, como molesta a quienes se ignora, los patrones suelen desalentarla. Otro problema gira alrededor de la legítima *necesidad de respuesta* de un empleado. Como los empleados inician la comunicación ascendente, ahora asumen el papel de emisores, y tienen fuertes expectativas de que haya realimentación (y pronto). Si la administración ofrece una respuesta rápida, se alientan mensajes ascendentes adicionales. Por lo contrario, la falta de respuesta suprime comunicaciones futuras hacia arriba.

Necesidad de respuesta

La distorsión es perturbadora y no ética

La última dificultad en la comunicación se refiere a la *distorsión.* Esta es la alteración deliberada de un mensaje para alcanzar los objetivos personales de alguien. Por ejemplo, algunos empleados pueden exagerar sus logros en espera de un mayor reconocimiento o mayores incrementos de sueldo. Otros pueden ocultar las dificultades de operación en su departamento con la esperanza de evitar un enfrentamiento difícil con su jefe. Cualquier distorsión en el mensaje le roba al administrador una información correcta y la capacidad de tomar decisiones adecuadas. Lo que es todavía peor, representa una conducta falta de ética que socava la confianza entre ambas partes. Los administradores deben reconocer el potencial de todos estos problemas de comunicación ascendente y evitarlos activamente.

Prácticas de comunicación ascendente

Un punto de partida para fomentar mejores comunicaciones ascendentes es establecer una política general que exprese qué clase de mensajes ascendentes se desean. Esto abarcaría áreas de responsabilidad de la administración superior, asuntos polémicos, asuntos que requieren el punto de vista de la administración o cualquier excepción o cambios a las políticas corporativas que se recomienden. Además de las declaraciones de política, se necesitan varias prácticas para mejorar las comunicaciones ascendentes. En capítulos posteriores se examinan las sesiones de consejería, sistemas de quejas, administración participativa, sistemas de sugerencias, encuestas de satisfacción en el trabajo y otras prácticas. Las prácticas adicionales que exploramos en este

La diversidad en las comunicaciones

¿Usan hombres y mujeres pautas exclusivas de su género en la comunicación? La investigación de estilos de comunicación basada en el género comienza a mostrar alguna diversidad fascinante entre ambos grupos. Numerosos estudios han explorado si hombres y mujeres usan diferentes estilos de comunicación (aprendidos).

En general, hombres y mujeres muestran una marcada diversidad en la forma de comunicarse en el trabajo. Los hombres acentúan el poder, y las mujeres, la empatía; es más probable que los hombres reclamen más el crédito por sus logros que las mujeres; los hombres tienden a restar importancia a su incertidumbre más que a admitirla; las mujeres preguntan para aprender más, y los hombres temen preguntar por parecer ignorantes; las mujeres ofrecen más disculpas rituales, intercambian elogios con las otras, indican una realimentación honesta y suavizan sus críticas con elogios; los hombres buscan oportunidades de sobresalir, entablan discusiones rituales y buscan reconocimiento. En general, los hombres tienden a hablar más directamente, mientras que es frecuente que las mujeres prefieran un enfoque indirecto.

Fuentes: Deborah Tannen, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 138-148; Deborah Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (Nueva York: William Morrow, 1990); y Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5* (Nueva York: Avon Books, 1995).

punto son preguntar, escuchar, reuniones con los empleados, políticas de puertas abiertas y participación en los grupos sociales.

Preguntar Los administradores pueden estimular las comunicaciones ascendientes si formulan buenas preguntas. Esta práctica muestra a los empleados que la administración se interesa en sus opiniones, desea información adicional y aprecia sus puntos de vista. Las preguntas adoptan varias formas, pero los tipos más comunes son de respuesta abierta y cerrada. Las **preguntas de respuesta abierta** introducen un tema amplio y brindan la oportunidad de responder de muchas maneras. ¿Cómo van las cosas?, es una clásica pregunta de respuesta abierta, y las respuestas ofrecen pistas sustanciales para el administrador. En contraste, **las preguntas de respuesta cerrada** se centran en un tema más limitado e invitan al receptor a ofrecer una respuesta específica. Un ejemplo es: ¿cuál es el impacto en costos del plan de jubilación temprana que se propone? Tanto las respuestas abiertas como las cerradas son útiles para iniciar la comunicación ascendente, en particular si invitan al diálogo y a la reflexión. A pesar de lo anterior, no importa lo adecuado de las preguntas, son inútiles a menos que se acompañen de una escucha inteligente y se sondeen las respuestas para definir su significado.

Escucha La **escucha activa** es algo más que oír: requiere los oídos y la mente. La escucha activa funciona en dos niveles: ayuda a los receptores a entender tanto la idea en sí como el mensaje emocional que el emisor pretende transmitir. Los buenos escuchas no sólo ponen atención a lo que dice la persona, sino también a los sentimientos y emociones de esa persona. Es de igual importancia que los administradores que escuchan con eficacia envíen una señal clave de que se *preocupan* por el empleado. Muchas personas no saben escuchar; 81% de los administradores que participaron en un estudio afirmó que no se sentían satisfechos con sus habilidades personales para escuchar.[12] Sin embargo, pueden mejorar sus habilidades si ponen empeño en mejorar, toman cursos de capacitación, hacen prácticas de enfoque y piden realimentación a otras personas. A los participantes en los cursos de escucha se les enseña con frecuencia a demostrar su interés, no divagar, centrarse en el objetivo de la persona que habla, ponderar la evidencia y las razones presentadas, buscar ejemplos y pistas para desentrañar el significado, y usar el tiempo libre (pausas) para repasar en su mente lo que se dijo. En la figura 3.4 se ofrecen diez sugerencias comprobadas para aprender a escuchar activamente.

Reuniones de empleados Un método útil para construir las comunicaciones hacia arriba es reunirse con pequeños grupos de empleados. En estas reuniones "de asamblea" se estimula a

En la práctica: Haworth Company

Haworth Company, de Holland, Michigan, usa un sistema de reuniones de empleados llamado "sesiones de comprensión". Estas reuniones ofrecen oportunidades para que los empleados informen a la administración lo que piensan. Algunas preguntas formuladas por la administración son abiertas, y se averigua lo que va bien y lo que no, y se buscan sugerencias de mejoras. Otras se centran más en un asunto específico. Dirigidas por ejecutivos corporativos que funcionan como facilitadores, las sesiones de comprensión han sido útiles para obtener ideas, así como para crear asociaciones y estimular la colaboración en las mejoras dentro de la organización.[11]

los empleados a que hablen de los problemas, necesidades y prácticas de la administración en el trabajo que ayudan o que interfieren con el desempeño. Las reuniones sondean con alguna profundidad los asuntos que preocupan a los empleados. En consecuencia (si hay seguimiento), las actitudes de los empleados mejoran y disminuye la rotación de personal (véase "En la práctica: Haworth Company").

Política de puertas abiertas Una **política de puertas abiertas** es una declaración que alienta a los empleados a plantear a su jefe o la administración superior cualquier asunto que les preocupe. Por lo general, se estimula a los empleados a que vean primero a su jefe directo. Si su problema no se resuelve allí, se pueden acercar a niveles superiores. La meta es eliminar obstáculos en la comunicación ascendente. Se trata de una meta valiosa, pero no es fácil de aplicar porque a menudo existen barreras reales o percibidas entre los administradores y los empleados. Aunque la puerta del administrador esté físicamente abierta, existen barreras psicológicas y sociales que hacen que los empleados sean renuentes a entrar. Algunos empleados no desean admitir que les falta información o que tienen un problema. Otros temen quedar mal con su jefe si plantean asuntos perturbadores.

Las barreras pueden limitar su uso

Una "puerta abierta" es todavía más eficaz cuando son los administradores los que las cruzan e interactúan directamente con los empleados. Esta actitud refuerza la política de puertas abiertas con una poderosa señal social. En esta forma, los administradores entenderán más de lo que habrían pensado si se hubieran quedado sentados en su oficina.

Participación en los grupos sociales Los actos informales, de diversión casual, constituyen excelentes oportunidades para una comunicación ascendente no planeada. Al compartir información en forma espontánea se revelan las condiciones reales mejor que en la mayoría de las comunicaciones formales. Las fiestas departamentales, práctica de deportes, grupos de boliche, grupos de pasatiempos, días de campo y otras actividades patrocinadas por la organización son todas útiles. La comunicación ascendente no es el propósito primario de todas estas actividades, pero es un importante producto secundario.

OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN

No todas las comunicaciones tienen lugar directamente hacia arriba o hacia abajo en la estructura organizacional, no todas están formalmente establecidas por la empresa ni todas tienen lugar en el trabajo o mediante una interacción personal. Esta sección ofrece un panorama de la comunicación lateral y el efecto de algunas formas de comunicación electrónica.

La comunicación lateral

Comunicación cruzada

Los administradores entablan mucha **comunicación lateral**, o *comunicación cruzada*, que es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales. A menudo, la comunicación lateral es la pauta predominante en la administración.

FIGURA 3.4
Lineamientos para una escucha eficaz

1. **¡Deje de hablar!**
   Si habla, no escucha.
2. **Haga que su interlocutor se sienta cómodo.**
   Dé la bienvenida a la persona, exprésele que usted está disponible y hágala sentir cómoda. Cree una atmósfera relajada para establecer empatía.
3. **Muestre a su interlocutor que usted desea escuchar.**
   Muéstrese interesado. Establezca contacto visual y dé respuestas no verbales. Preste mucha atención para entender; esté "en el momento".
4. **Elimine las distracciones.**
   No haga garabatos, tamborilee con los dedos, revuelva papeles ni responda llamadas telefónicas.
5. **Establezca empatía con el interlocutor.**
   Trate de ver el punto de vista de la otra persona.
   Resuma y parafrasee para verificar que entendió.
6. **Sea paciente.**
   Dedique suficiente tiempo. No interrumpa al interlocutor. Espere cuando haga pausas cortas.
7. **Conserve la calma.**
   Haga una pausa y piense con cuidado antes de hablar o responder.
8. **Evite ser contencioso.**
   No discuta, no critique las opiniones de su interlocutor ni ataque la autoestima de la persona.
9. **Formule preguntas pertinentes.**
   Sondee los sentimientos subyacentes y el contenido oculto.
10. **¡Deje de hablar!**
    Este lineamiento es el primero y el último, porque todos los demás dependen de él. No se puede escuchar con eficacia si se está hablando. (Para escuchar se necesitan dos "oídos", uno para absorber el significado y otro para detectar los sentimientos.)

Puentes fronterizos

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación lateral se conocen como **puentes fronterizos**. Tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y a menudo con la comunidad externa. Estas conexiones permiten a quienes operan como puentes fronterizos reunir grandes cantidades de información, que pueden filtrar o transferir a otros. Esto les da una fuente de estatus y poder potencial.

Redes de trabajo Mientras los puentes fronterizos toman esa función en virtud de sus responsabilidades formales de trabajo, existe mucha comunicación lateral distinta que se expresa por medios menos formales. Una **red de trabajo** es un grupo de gente que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal, por lo general respecto de un asunto de interés mutuo. Se dice que un empleado activo en uno de estos grupos **participa en redes de trabajo**. Aunque existen redes dentro y fuera de una compañía, se suelen construir alrededor de intereses externos, como recreación, clubes sociales, estatus de minorías, grupos profesionales, intereses de carrera y gremiales.

Redes

Deb Caldwin, ingeniera, está en una red de gente dedicada a la investigación que se mantiene en contacto en reuniones profesionales y en ocasiones por teléfono. Ella es también una excelente golfista y forma parte de una red de golf en un club campestre local. Por tanto, conoce a los máximos ejecutivos de varias corporaciones locales, así como a otra gente influyente del área. Algunas de sus redes se relacionan con los negocios; otras, con su carrera; y otras más son puramente sociales.

Las redes ayudan a ampliar los intereses de los empleados, a mantenerlos más informados sobre innovaciones técnicas, y los hace más visibles.[13] Las redes ayudan a los empleados a saber quién conoce cuál tema y también quién conoce a los que saben. Como resultado, una persona alerta que participa en las redes tiene acceso a personas influyentes y centros de poder con apoyo en antecedentes comunes, lazos de amistad, funciones complementarias en la organización o vínculos con la comunidad. Al obtener información relacionada con el trabajo y desarrollar relaciones productivas de trabajo mediante redes eficaces, los empleados ganan destrezas valiosas y se desempeñan mejor en su puesto. Varias sugerencias prácticas para desarrollar redes se encuentran en la figura 3.5.

Redes sociales y comunicación electrónica

Las herramientas de redes sociales son cada vez más populares

Los miembros más jóvenes de la fuerza laboral, en particular, se "conectan" por medio de su participación generalizada en el fenómeno de las redes sociales. Las tecnologías de **redes sociales** son sitios de internet y programas de software que permiten a las personas enlazarse en alguna forma de comunidad social virtual. Millones de usuarios obtienen acceso a YouTube, Facebook y MySpace, y así comparten perfiles de información personal y obtienen noticias de otros. El sitio LinkedIn facilita la comunicación en red porque conecta a las personas con círculos de relaciones siempre crecientes. Los **wikis** son páginas web que permiten a los usuarios agregar o modificar contenido; el ejemplo más famoso de esto es **Wikipedia**, colección de 3 millones de artículos en inglés que se crearon en colaboración y se actualizan constantemente. Aunque algunas compañías bloquean el acceso a sitios como Facebook en el trabajo, la mayoría sólo pide a sus empleados que usen su buen juicio en relación con el tiempo que pasan en estos sitios y lo que incluyen en sus propias páginas.[14]

Redes electrónicas

Correo electrónico El **correo electrónico** (e-mail) es un sistema de comunicación basado en las computadoras que permite al emisor enviar mensajes a alguien (o a cien personas) de manera casi instantánea. Se almacena en la computadora hasta que los destinatarios prenden su computadora personal, BlackBerry o iPhone conectados a la red. Después, leen el mensaje cuando les resulta conveniente y responden de la misma manera. Algunos sistemas de correo electrónico envían mensajes en diversas formas (como una carta a alguien que no tiene una computadora), y otros traducen los mensajes a diversos idiomas.

En encuestas de empleados, más de 80 por ciento de los usuarios informó que la internet hace más productiva su jornada laboral. La mayor parte de los usuarios recibe más de 20 e-mails diarios relacionados con el trabajo, y la gran mayoría responde a cada uno en un plazo no mayor de 24 horas. Sin embargo, muchos empleados creen que el correo electrónico

FIGURA 3.5
Sugerencias para desarrollar y usar una red personal

Fuente: Algunos conceptos se adaptaron de William C. Byham, "Start Networking Right Away (Even If You Hate It)", *Harvard Business Review*, enero de 2009, p. 22.

1. Haga un inventario de sus recursos personales, para que sepa lo que puede ofrecer a los demás.
2. Defina su propósito para establecer o unirse a una red.
3. Únase a organizaciones significativas en su comunidad y contribuya a ellas.
4. Inicie contacto con gente siempre que encuentre (o cree) una razón.
5. Comparta noticias, información e ideas con otros, con lo que creará la obligación de que actúen en reciprocidad.
6. Busque responsabilidades que lo ponga en contacto con gente clave.
7. Demuestre a otros participantes en la red de trabajo que es confiable para recibir información confidencial.
8. Identifique a los miembros clave de su red; los que tienen la mayor influencia, conexiones y disposición de ayudar.
9. No dude en acudir a miembros de su red para obtener un consejo general, contactos de carrera y otra información útil.
10. Encuentre formas de ayudar a sus colegas en la red a satisfacer sus necesidades.

LA GENERACIÓN DE LA RED

La generación de la red, es decir, los 80 millones de personas del "milenio" nacidas entre 1980 y 2000, están produciendo un impacto profundo en muchas organizaciones, en especial por su interés y habilidad para usar una variedad de medios sociales. De acuerdo con los investigadores, la persona habitual de esta generación: Desea equilibrio entre el trabajo y la vida personal

- No valora mucho la interacción personal
- Tiene un fuerte sentido de sus derechos
- Muestra una sed insaciable de elogio
- Desea participar en la toma de decisiones
- Se muestra renuente a aceptar las normas y restricciones del lugar de trabajo
- Tiene conciencia social y se preocupa por el ambiente
- Desea "conectarse" con mucha gente
- Desea recibir reconocimiento por los resultados obtenidos a su manera

Una contribución muy importante de las personas de esta generación es la adaptabilidad inmediata a toda nueva tecnología.

Fuentes: Ron Alsop, *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking up the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 2008; y Don Tapscott, *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, Nueva York, McGraw-Hill, 2008.

también ha hecho más larga su jornada laboral. Es claro que la comunicación electrónica ha tenido un impacto profundo en la vida laboral.

Las ventajas principales de los sistemas de correo electrónico son su enorme velocidad y conveniencia; las principales desventajas son la pérdida del contacto personal, la tentación de enviar mensajes violentos (espontáneos, cargados de emoción), el riesgo de usar siglas e iconos *emocionales* (versiones de diversos estados psicológicos que se expresan con el teclado) que pueden ser malentendidos, y la dificultad de comunicar e interpretar correctamente las emociones y sutilezas en mensajes impresos breves y un tanto estériles.

En respuesta a estos retos, las organizaciones han formulado políticas de comunicación que establecen cuáles asuntos son adecuados para el correo electrónico y cuáles no (por ejemplo, las evaluaciones de desempeño o despidos), quién debe aparecer en las listas de distribución, qué lenguaje es inaceptable e incluso la frecuencia con que debe usarse el correo electrónico (en relación con el correo de voz o las reuniones personales). Ha surgido todo un campo de la cortesía en el correo electrónico ("etiqueta de internet"), con un conjunto de lineamientos (véase la figura 3.6) que ayudan a los administradores a decidir la mejor forma de proceder mediante el correo electrónico.[15]

El psiquiatra Edward Hallowell, catedrático en la escuela de medicina de Harvard, cree que el auxilio tecnológico en las comunicaciones actuales creó un desafío totalmente nuevo de combinar la alta tecnología con el contacto. Los administradores, afirma, necesitan conectarse en un nivel emocional para que haya una comunicación eficaz; y esto no es posible por correo electrónico ni por correo de voz. Propone crear tiempo para el *momento humano*, un encuentro auténtico entre dos personas. Esto requiere presencia física en un espacio mutuo, sintonía psicológica con el interlocutor y enfocarse con alta energía hacia el otro. ¿Los beneficios? Menos soledad y aislamiento, mayor sentido de relaciones significativas y mayor estímulo de la actividad mental.[16]

Los blogs tienen ventajas y desventajas

Blogs En la década pasada surgió un interés cada vez mayor en las bitácoras web, o **blogs**. Se trata de diarios en línea creados y actualizados con frecuencia por individuos para expresar sus pensamientos, reflexiones o comentarios personales sobre temas de su interés, aunque también los producen las organizaciones, directores generales y grupos profesionales. A menudo

FIGURA 3.6
Muestra de lineamientos para la etiqueta en línea en el correo electrónico

1. Escriba un encabezado informativo de su mensaje.
2. Indique el grado de urgencia con que necesita una respuesta.
3. Limite las siglas e iconos emocionales, a menos que el receptor esté bien familiarizado con ellos y los acepte de buena gana.
4. Tenga cuidado cuando reenvíe y responda mensajes; asegúrese de que el mensaje llegue sólo a las personas correctas.
5. No suponga que todo mundo se siente igualmente cómodo con el correo electrónico o que lo revisa con la misma frecuencia que usted.
6. Revise su buzón varias veces al día para ver qué mensajes tienen la mayor prioridad, y respóndalos primero. Sin embargo, trate de regresar a todos los mensajes que requieren su respuesta en un plazo de 24 horas.
7. Sea breve.
8. Tenga el mismo cuidado en la redacción y puntuación que tendría con un mensaje escrito; los receptores suelen juzgarlo con base en su cuidado y atención a los detalles.

informativos y divertidos, los blogs consumen tiempo si los empleados se "enganchan" en su lectura en el trabajo. Otros problemas surgen cuando los empleados mismos son los que escriben blogs sobre sus propias compañías, con lo que ofrecen opiniones extraoficiales basadas en información privilegiada sobre la organización, que pueden dañar la imagen de la compañía. Como resultado, algunas organizaciones crearon políticas que limitan estas actividades entre sus empleados. Otras compañías creen que los blogs son muy útiles para descubrir lo que tanto clientes como empleados piensan de ellas, así como para facilitar las comunicaciones dentro de la compañía y resolver problemas.[17]

Una forma especial de microblog apareció en Twitter.com. La **actividad en Twitter** consiste en expresarse en un mensaje (un "tweet") breve (140 caracteres como máximo) en tiempo real dirigido a una red seleccionada por el usuario de personas interesadas. La actividad en Twitter, que capta la tendencia social hacia una mayor exposición personal y transparencia, permite a las personas mantenerse en contacto, desahogar sus sentimientos, pedir consejos, establecer contactos y enterarse de datos fundamentales.[18]

El trabajo electrónico desde la casa

Teletrabajo Un socio de un bufete de abogados de Chicago mantiene su residencia permanente en una comunidad de esquiar en Colorado. Un operario que procesa información trabaja medio tiempo en su casa y el otro medio tiempo en un banco en el centro de la ciudad. Un autor, en una casa de playa en California, trabaja para cumplir con una fecha límite, termina un manuscrito apenas antes de las 8:00 am, y tiene un ejemplar en el escritorio del editor a cientos de km de distancia unos minutos después, al tiempo que se va a echar un chapuzón al mar. Toda esta gente realiza un **teletrabajo**. Los teletrabajadores realizan todo o parte de su trabajo desde casa o en una ubicación satélite mediante enlaces de computación con sus oficinas.

La investigación sugiere que las ventajas personales del teletrabajo incluyen la libertad de las distracciones en el sitio de trabajo, una reducción de tiempo y dinero para asistir a una oficina, la oportunidad de reducir gastos de ropa adecuada para el ámbito laboral y la posibilidad de dedicar más tiempo a la familia o incluso cuidar de ella en la casa. Las ventajas para las corporaciones incluyen una mayor productividad (algunas veces hasta de 15 a 25 por ciento), menores requisitos de espacio, la oportunidad de contratar talento clave que hará el teletrabajo desde una ciudad distante, mayor lealtad del empleado porque el patrón hizo un gran esfuerzo y le instaló el sistema, y la posibilidad de emplear personal incapacitado o con enfermedades crónicas. También hay beneficios para la sociedad, desde una reducción en el tráfico y la contaminación hasta el empleo de gente que no puede trabajar fuera de casa. Algunos empleados se ven inclinados incluso a contribuir más tiempo y esfuerzo a cambio de la comodidad de trabajar en casa.

Problemas con el teletrabajo

El crecimiento de las prácticas de teletrabajo dependerá en lo principal de la capacidad de los administradores para superar su temor a una pérdida de control directo sobre los empleados que no pueden supervisar visualmente. También hay diversos problemas sustanciales para los teletrabajadores. Estos incluyen la posibilidad de que los ignoren para los ascensos por su menor visibilidad diaria, el riesgo de agotamiento por la tentación de trabajar más horas diarias y, en particular, el aislamiento social que resientan los empleados desde casa.[19]

Como efecto del aislamiento físico, los teletrabajadores pueden sentirse fuera de contacto con sus redes (sociales) regulares, incapaces de sentir el estímulo intelectual de sus compañeros, eliminados de los canales informales de comunicación y aislados de la mayoría de las fuentes de apoyo social. Los altos costos emocionales pueden ser inaceptables a menos que el patrón seleccione con cuidado a los participantes, les ofrezca información al respecto por anticipado de manera que sepan qué esperar, y haga un esfuerzo serio por mantener contacto con ellos. Es evidente que el avance tecnológico en las comunicaciones no se gana con facilidad sin algunos costos humanos y esfuerzos organizacionales.

Oficinas virtuales El impacto de los avances tecnológicos en las comunicaciones ofrece un gran potencial y al mismo tiempo ciertos problemas. Algunas compañías, como Compaq, Hewlett-Packard, IBM y AT&T, establecieron **oficinas virtuales**, en las cuales el espacio físico de oficinas y los escritorios individuales se sustituyen por un sorprendente arsenal de herramientas portátiles de comunicación: correo electrónico, teléfonos celulares, sistemas de correo de voz, computadoras portátiles, telefacsímiles, módems y sistemas de videoconferencias. Los empleados armados con estas herramientas realizan su trabajo no sólo en su casa, como los teletrabajadores, sino casi dondequiera: en sus autos, en restaurantes, en las oficinas de los clientes o en aeropuertos. Las herramientas de comunicación electrónica permiten que los patrones reduzcan mucho el espacio de oficina que cada empleado necesita, lo que algunas veces llega hasta reemplazar docenas de escritorios con un solo "centro de productividad", en donde los empleados sostienen reuniones, responden correo y realizan otras tareas breves. Un riesgo significativo es la pérdida de oportunidad de interacción social; los empleados todavía necesitan reunirse informalmente, intercambiar ideas y experiencias, y desarrollar un sentido de trabajo en equipo.

LA COMUNICACIÓN INFORMAL

La **comunicación extraoficial (*grapevine*)** es un sistema de comunicación informal. Coexiste con el sistema de comunicación formal de la administración. El término "grapevine" procede de la Guerra Civil en Estados Unidos. Las líneas telegráficas de inteligencia colgaban flojas de árbol en árbol a la manera de una parra, y en algunas áreas crecieron parras silvestres sobre las líneas. Como los mensajes de las líneas a menudo eran erróneos o confusos, se decía que cualquier rumor procedía de la parra. Hoy día, el término se aplica a toda comunicación informal, inclusive a la información de la compañía que se comunica de modo informal entre empleados y gente de la comunidad.

Aunque la información extraoficial tiende a entregarse en forma oral, puede ser escrita. Algunas veces se usan notas escritas a mano o a máquina, pero en la moderna oficina electrónica estos mensajes suelen relampaguear en las pantallas de las computadoras, creando la nueva era de la **comunicación extraoficial electrónica**. Este sistema acelera la transmisión de más unidades de información en un periodo muy corto. No obstante, no reemplazará la comunicación extraoficial personal por dos razones:

Comunicación informal electrónica

1. No todo empleado tiene acceso a una red de computadoras personales en el trabajo.
2. Muchos trabajadores disfrutan la interacción social más personal propia de la comunicación extraoficial tradicional.

Características de la comunicación extraoficial

Varios aspectos distinguen a la comunicación extraoficial y nos permiten entenderla mejor. La pauta que suele seguir la comunicación extraoficial se llama **cadena de grupos**, porque cada

eslabón de la cadena tiende a informar a un grupo de varias personas en lugar de a una sola. Además, sólo unas cuantas personas son activas en la comunicación extraoficial para cualquier unidad específica de información. Esta gente son los **individuos de enlace**.

> En una compañía, cuando se presentó un problema de control de calidad, 68 por ciento de los ejecutivos lo sabía, pero sólo 20 por ciento difundió la información. En otro caso, cuando un gerente decidió renunciar, 81 por ciento de los ejecutivos lo sabía, pero sólo alrededor de 11 por ciento comunicó la noticia.

Como ilustran estos ejemplos, la comunicación extraoficial suele deberse más a la situación que a la persona. Esto significa que, *dada una situación y motivación adecuadas, cualquiera tendería a ser activo en la comunicación extraoficial.* Algunos factores que estimulan a la gente a ser activa se listan en la figura 3.7.

En contra de la idea más generalizada, más de tres cuartas partes de la información que contiene la comunicación extraoficial suele ser correcta. Sin embargo, puede ser también incompleta; en general es verdad, pero no es toda la verdad. Además, la comunicación extraoficial es rápida, flexible y personal. Esta velocidad dificulta que la administración impida la propagación de rumores indeseables o dé a conocer noticias importantes a tiempo para evitar rumores. Gran parte de la realimentación sobre los empleados y sus trabajos llega por medio de la comunicación extraoficial a un jefe atento a ella, y que también puede decir a los empleados cosas útiles acerca de su jefe ("No hable con Leonor; hoy está muy ocupada"). En conclusión, la evidencia muestra que *la comunicación extraoficial influye tanto favorable como desfavorablemente.* Logra efectos tanto positivos como negativos, por lo que es difícil determinar la cualidad de sus consecuencias netas. Sin duda, sus efectos varían entre grupos de trabajo y organizaciones.

Rumores

Definición de rumor

El problema principal con la comunicación extraoficial –que le da mala reputación– es el **rumor**. La palabra "rumor" se usa algunas veces como sinónimo de "comunicación extraoficial", pero desde un punto de vista técnico hay una diferencia importante entre ambos términos. El rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia. Es la parte no verificada e incierta de la comunicación extraoficial. Puede ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta; por ello se le juzga indeseable.

El interés y la ambigüedad generan los rumores

En lo fundamental, el rumor es resultado tanto del interés como de la ambigüedad en una situación. Si el asunto es trivial o carece de interés para una persona, no habrá motivos para transmitir un rumor. Por ejemplo, el autor de este libro nunca ha pasado rumores sobre la producción de cocos del año anterior en la isla de Martinica. De modo similar, si no hay ambigüedad en una situación una persona no tendrá interés en difundir rumores, porque se conocen los hechos correctos. Dos factores *–interés y ambigüedad–* deben estar normalmente presentes para comenzar y mantener un rumor. El siguiente es un ejemplo de estos dos factores en acción en la comunidad financiera:

> El rumor de que "el techo se hundió en el banco X" corrió por el país. Desde luego, el origen del rumor fue una situación ambigua con diferentes significados. Había filtraciones de agua en el techo del edificio del banco, y esto, aunado al interés tanto de empleados como de ana-

FIGURA 3.7
Factores que alientan la actividad de la comunicación extraoficial

- Trabajo que permite conversar
- Puesto de trabajo que proporciona información que otros desean
- Personalidad del comunicador
- Emoción e inseguridad
- Participación de amigos y compañeros
- Información reciente
- Procedimiento que pone en contacto a la gente

FIGURA 3.8
Lineamientos para controlar los rumores

- Para evitarlos, elimine sus causas.
- Aplique sus esfuerzos sobre todo a los rumores serios.
- Refute los rumores con hechos.
- Enfrente los rumores tan pronto como sea posible.
- Dé importancia a la confirmación personal de hechos, por escrito si es necesario.
- Aporte hechos procedentes de fuentes confiables.
- Evite repetir rumores mientras los refuta.
- Aliente el auxilio de líderes informales y del sindicato, si son gente que coopera.
- Escuche todos los rumores para entender lo que puedan significar.

listas financieros (y el conocimiento de que muchos otros bancos ya habían quebrado a nivel nacional), se tradujo en un rumor de problemas financieros en el banco. Una vez que se aclaró esta ambigüedad, el rumor desapareció.

Los detalles se pierden

En vista de que el rumor depende sobre todo de la ambigüedad y el interés de cada persona, existe la tendencia a que cambie (se filtre) conforme pasa de persona a persona. Por lo general, las personas seleccionan detalles del rumor que se ajustan a sus intereses y visión del mundo personales. También agregan detalles, a menudo para empeorar la historia, con el fin de incluir sus convicciones, criterio y razonamiento; este proceso se llama **elaboración**.

Tipos de rumores El ejemplo anterior (el techo del banco) indica que *hay diferentes clases de rumores*. Algunos son históricos y explicativos; tratan de dar significado a hechos anteriores de los que se cuenta con información incompleta. Otros son más espontáneos y orientados a la acción; surgen sin mucha reflexión y representan esfuerzos por cambiar una situación actual. En ocasiones los rumores son negativos, como los que crean una brecha entre gente o grupos, destruyen lealtades y perpetúan hostilidades. También pueden ser positivos, como cuando los empleados especulan sobre los provechosos efectos de un nuevo producto que acaba de salir. La existencia de diversos tipos de rumores recuerda a los administradores que los rumores no deben condenarse en forma universal, ni siquiera porque algunas veces creen problemas.

Control de los rumores Como los rumores suelen ser incorrectos, un brote importante puede convertirse en una epidemia devastadora que barra la organización con tanta rapidez como un tornado en el verano, y en general con un daño similar. Los rumores deben atenderse con firmeza y constancia, pero se debe saber qué y cuándo atacar. Desmantelar todo el sistema de comunicación extraoficial sólo porque es el agente que transmite el rumor es un grave error; equivale a tirar a la basura un teclado de computadora por unas cuantas palabras mal escritas. En la figura 3.8 se resumen algunas formas de controlar los rumores. El mejor enfoque es evitarlo eliminando sus causas. Sin embargo, cuando los rumores circulan, una aclaración personal de los hechos –en forma oportuna– ayuda a despejar las ambigüedades en la mente de cada persona.

Aborde los rumores de forma preventiva

Resumen

La comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Las organizaciones requieren una comunicación eficaz en direcciones ascendente, descendente y lateral. El proceso de comunicación bidireccional consta de las siguientes ocho etapas: desarrollo, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso y realimentación de una idea. Para superar las barreras personales, físicas y semánticas, los administradores deben poner atención estricta a los símbolos de comunicación, como palabras, imágenes y acciones no verbales. La comunicación eficaz requiere el estudio y uso de la semántica –la ciencia de los significados– para estimular la comprensión.

Consejos a los futuros administradores

1. Piense que la comunicación es mucho más que enviar un mensaje; usted necesita también *anticipar la reacción del receptor y asegurarse de que corresponde bien a sus propósitos*.
2. Esté alerta ante algunas de las muchas consideraciones conductuales en la comunicación (p. ej., posturas polarizadas, actitudes defensivas, esfuerzos por no enfrentarse) y *trabaje para evitar estos errores en usted mismo y evitarlos en los demás.*
3. *Afine sus habilidades de presentación escrita,* ya sea en reportes formales o en mensajes informales por correo electrónico. Dedíquese a aprender más sobre una buena redacción poniendo atención a la buena lectura.
4. Piense en formas en que puede *practicar el apoyo social* para otros, convenciéndolos en todas sus comunicaciones de que son apreciados.
5. Ya sea hombre o mujer, trabaje en *disminuir sus tendencias negativas usuales* cuando se comunica, y concéntrese en las tendencias positivas.
6. *Obtenga realimentación sobre lo que tendría que hacer para convertirse en un escucha excelente.* Siga su consejo, aprovechando todo momento significativo para este fin.
7. Tome nota de la importancia del contexto en sus comunicaciones y *enmarque sus mensajes en formas que apoyen sus intenciones.*
8. No se esclavice a las comunicaciones electrónicas; *use el correo electrónico como herramienta para mensajes rápidos y concisos,* pero compleméntelos con comunicaciones personales cuando necesite un efecto humano.
9. Reconozca que los modelos de comunicación son distintos en otras culturas, y *adapte su enfoque de comunicación a los estilos y preferencias de la gente de diferentes antecedentes culturales.*
10. Aprenda a reconocer que el silencio organizacional es una forma poderosa de comunicación, y *encuentre medios para solicitar y estimular la realimentación*.

Los administradores desempeñan un papel clave en la comunicación ascendente y descendente, algunas veces incluso al retrasar o filtrar el flujo de información. Tienen muchas herramientas disponibles, como ofrecer una realimentación referente al desempeño y apoyo social, o establecer políticas de puertas abiertas y sostener reuniones con los empleados. No obstante, escuchar es aún una de las herramientas más poderosas. Las redes son ya formas populares para que los empleados se enteren de lo que sucede a su alrededor, mientras el rápido desarrollo y uso de las computadoras y otras herramientas posibilitó los sistemas de correo electrónico, teletrabajo y oficinas virtuales para algunos empleados.

Los sistemas de comunicación informal, llamados comunicación extraoficial, se desarrollan en forma de una cadena de grupos. En general, la comunicación extraoficial es correcta, rápida e influyente, pero algunas veces omite los detalles y rara vez se comunica toda la historia. El rumor es una información que pasa por vías extraoficiales sin normas seguras que comprueben su veracidad. Ocurre cuando hay ambigüedad e interés en la información. Los administradores pueden tener alguna influencia sobre la comunicación extraoficial, y su objetivo básico es integrar los intereses de los sistemas de comunicación formal e informal de manera que ambos sistemas trabajen mejor juntos.

Repaso de términos y conceptos

Actividad en Twitter, *69*
Apoyo social, *61*
Armado, *51*
Autoconcepto, *54*
Barreras físicas, *54*
Barreras personales, *54*
Barreras semánticas, *55*
Blogs, *68*
Brecha de credibilidad, *58*
Cadena de grupos, *70*
Comunicación, *49*
Comunicación ascendente, *62*
Comunicación descendente, *59*
Comunicación extraoficial, *70*
Comunicación extraoficial electrónica, *70*
Comunicación lateral, *66*
Comunicación no verbal, *57*
Conducta de búsqueda de la realimentación, *61*
Correo electrónico, *67*
Disonancia cognitiva, *53*
Distancia psicológica, *54*
Elaboración, *72*
Escucha activa, *64*
Facilidad de lectura, *56*
Filtración, *63*
Individuos de enlace, *71*
Inferencia, *55*

Jerga, *55*
Lenguaje corporal, *58*
Oficinas virtuales, *70*
Participa en redes de trabajo, *66*
Polarizarse, *53*
Política de puertas abiertas, *65*
Preguntas de respuesta abierta, *64*
Preguntas de respuesta cerrada, *64*
Proceso de comunicación bidireccional, *50*
Proxémica, *55*
Puentes fronterizos, *66*
Razonamiento defensivo, *53*
Realimentación del desempeño, *61*
Red de trabajo, *66*
Redes sociales, *67*
Ruido, *54*
Rumor, *71*
Salvar la apariencia, *53*
Semántica, *55*
Señales sociales, *56*
Silencio organizacional, *63*
Sobrecarga en la comunicación, *60*
Teletrabajo, *69*
Wikipedia, *67*
Wikis, *66*

Preguntas de repaso

1. Piense en un empleo que haya tenido y una situación en que la comunicación falló o no cumplió sus propósitos. Exponga cómo se aplicó entonces el proceso de comunicación y dónde (en cuál de las ocho etapas) ocurrió la ruptura.
2. Señale las barreras a la comunicación que existen cuando discute una materia con su profesor en el aula.
3. Escoja una situación en que usted haya hecho una inferencia errónea. Analice la forma en que se llegó al malentendido, e indique el modo de evitar malentendidos similares en el futuro. ¿Qué importancia reviste la realimentación para evitar problemas de inferencia?
4. Observe su propia conducta y analice qué hábitos de comunicación no verbal suele usar. ¿Qué *pretende* como mensaje de cada uno? ¿Incurre en algunas condiciones que pueden ser engañosas para sus receptores?
5. Visite la oficina de un profesor y registre sus sentimientos de relativa comodidad allí. ¿Qué elementos físicos en la oficina contribuyeron a su reacción? Analice el uso del espacio físico del instructor (proxémica).
6. Examine los lineamientos para la escucha eficaz de la figura 3.4. ¿Cuáles practica usted mejor? ¿Cuáles puede mejorar? Cree un plan para mejorar sus habilidades de escucha, y solicite realimentación de un amigo para supervisar sus mejoras tres meses después.
7. Piense en un empleo de tiempo completo o de medio tiempo que haya tenido.
   a) Analice cualquier sobrecarga de comunicación que haya tenido.
   b) Exponga si la administración manejó bien la comunicación descendente con usted.
   c) Explique cualquier dificultad en la comunicación ascendente que haya tenido y cómo la superó.
   d) ¿Aplicó usted una conducta de búsqueda de realimentación? Describa lo que hizo o explique por qué no lo hizo.
8. ¿A qué redes sociales pertenece? Explique por qué se hizo miembro de ellas y lo que han hecho por usted. ¿Cuáles son sus planes de formación de redes para el futuro?
9. Evalúe el correo electrónico en el contexto de este capítulo. ¿Cómo se ajusta a los ocho pasos del proceso de comunicación? ¿Qué barreras es más probable que surjan cuando se usa? ¿Cómo se superan, o al menos se reducen?
10. Elija un relato de comunicación extraoficial, y describa cómo se le comunicó a usted y si era preciso.

Evalúe sus habilidades

¿Qué tan buen facilitador es usted?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que mejor refleje la medida en que cada afirmación lo describe a usted. Sume sus puntos totales y prepare un breve plan de acción para su propio mejoramiento. Prepárese para reportar su calificación para la tabulación de todo el grupo.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Me gustaría ser un buen practicante de las comunicaciones abiertas y la administración de libro abierto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Estoy consciente de la necesidad de poner atención a los ocho pasos del proceso de comunicación.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Conozco mis tendencias a incurrir en razonamiento defensivo y en salvar las apariencias.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Entiendo qué barreras afectan cada etapa del proceso de comunicación.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Puedo listar varios lineamientos para crear una redacción que se lea con más facilidad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Busco deliberadamente controlar los mensajes que envío mediante mi lenguaje corporal.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Cuando es importante lograr la aceptación del mensaje por parte del receptor, sé qué condiciones debo usar para crear ese propósito.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Puedo señalar tres formas en que hombres y mujeres difieren sustancialmente en sus modos de comunicación.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Por lo general, sigo muchas directrices clásicas para una escucha eficaz.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Sostengo –y uso– una red activa de contactos personales para beneficio mutuo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ e infórmelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro éxito como administrador. Lo alentamos a revisar todo el capítulo y a buscar el material pertinente en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. En un párrafo breve, detalle para usted un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Ruptura en las comunicaciones

Linda Barry, madre soltera con tres hijos, fue contratada como empleada de ingreso de órdenes de trabajo en una empresa camionera. Pasó sus primeras dos semanas en el puesto en una clase especial de 8:00 am a 4:00 pm, donde aprendió a clasificar, codificar e ingresar las órdenes en la computadora.

Un instructor trabajó con ella todo el tiempo al principio, y luego con menos frecuencia conforme adquiría destreza y confianza. Linda estaba contenta con su empleo y le gustaba su horario de trabajo. Cuando terminó su capacitación, se le dijo que se reportara con el departamento de ingreso de órdenes el lunes siguiente.

Cuando se le contrató, Linda no leyó o no entendió la información escrita relativa a su horario normal de trabajo, o tal vez el reclutador olvidó decirle que ocuparía un puesto en un turno especial que trabajaba de 4:00 am hasta mediodía. En cualquier caso, en su primer día de trabajo Linda no se reportó en el turno que debía. Cuando llegó a las 8:00 am, su jefe le reclamó su falta de responsabilidad. Barry respondió que no podía trabajar en ese turno tan temprano porque tenía que preparar a sus hijos para la escuela, y amenazó con renunciar si no le permitían estar en el siguiente turno. Por una fuerte carga de trabajo y escasez de candidatos en el mercado laboral, su jefe necesitaba a Linda, pero no podía ocuparla en el turno de 8:00 am a 4:00 pm.

Preguntas

1. Analice los bloqueos de la comunicación en este caso. Analice ideas como la comunicación ascendente y descendente, la escucha, las presentaciones previas realistas del puesto, la realimentación y la inferencia.
2. Explique cómo atendería esta situación de empleo al final de este caso. ¿Qué ideas del capítulo se aplican para resolver este problema?

Ejercicio vivencial

Estilo de comunicación

Lea los tres párrafos siguientes y luego clasifíquelos (1 = el más alto; 3 = el más bajo) de acuerdo con el grado en que describen su estilo de comunicación. Asegúrese de usar los tres números (1, 2 y 3), donde 1 es el más descriptivo y 3 el menos descriptivo.

___ A. Me gusta *ver* una idea en forma de gráficas, diagramas, mapas, figuras y modelos; prefiero recibir comunicaciones escritas a comunicaciones orales; me gustan los ejemplos concretos e instrucciones específicas; tiendo a ofrecer realimentación oral (“Ya veo para dónde vas”).

___B. Me gusta *escuchar* ideas de otros, y luego analizarlas y debatirlas; puedo repetir las ideas de otros para reforzarlas en mi mente; me distrae el exceso de ruido en el entorno; tiendo a enviar indicios orales a los demás (“Estoy oyendo lo que dicen”).

___C. Me gusta *hacer* algo; esa es la forma en que aprendo mejor. Me gustan los ejemplos, y en general soy muy activo como persona práctica; tiendo a ofrecer señales orales de forma física (“Necesito echarle mano a esto antes de decidir”).

Ahora fórmense en grupos de tres personas, y discutan algún tema estimulante de interés para los tres. Después de 5 a 10 minutos, evalúe si las otras dos personas se describen como individuos A, B o C. Luego comparen sus notas entre sí para ver si percibió usted bien el estilo de comunicación autoevaluado de los demás.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona, puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros de "Consejos a los futuros administradores" en el texto. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Muchos empleados tienen una fuerte necesidad de apoyo social, la cual se satisface mediante una comunicación que les demuestre que se les aprecia.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o evaluar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

   _____

2. _____

   _____

3. _____

   _____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de ¿qué *opina* sobre el material que acaba de leer? y ¿qué *siente* respecto de ese material? Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

   _____

2. _____

   _____

3. _____

   _____

Capítulo **Cuatro**

Los sistemas sociales y la cultura organizacional

¿Qué aprendí (de mi experiencia en Wal-Mart)? La importancia de la cultura. No se puede subestimar.
Julie Roehm[1]

La cultura de las compañías se arraiga y se define más con el paso del tiempo. Como resultado, es probable que la cultura persista y oponga resistencia a los esfuerzos de la administración por cambiarla.
Larry Yu[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La operación de un sistema social
- El contrato psicológico
- Las culturas sociales y su efecto
- El valor de la diversidad cultural
- Roles y conflictos de roles en las organizaciones
- Estatus y símbolos de estatus
- La cultura organizacional y sus efectos
- Los lugares de trabajo divertidos

Los empleados de Herman Miller, Inc., una gran fábrica de muebles de oficina, trabajan muy duro para crear productos bien diseñados, de máxima calidad, como escritorios, gabinetes y sillones. Aunque los innovadores productos de la compañía son bien conocidos en todo el mundo del diseño industrial, Herman Miller, Inc., es una empresa todavía más ampliamente reconocida por su distintiva cultura organizacional.

Los candidatos a empleados se someten a un riguroso examen para determinar sus generalidades de carácter y su capacidad para llevarse bien con la gente. Una vez que ingresan, se organizan en equipos de trabajo, donde líderes y miembros se evalúan mutuamente dos veces al año. Los empleados pueden hacerse acreedores a bonos trimestrales, con base en sus sugerencias de ahorro de costos y otras contribuciones.

Pero la clave fundamental en la cultura de la compañía reside en un "pacto" entre la administración superior y los empleados. En este convenio, la compañía declara que se esforzará por "compartir valores, ideales, metas respecto de cada persona (y) el proceso de nuestro trabajo conjunto". Como resultado, Herman Miller ha alcanzado un éxito significativo que en fechas recientes le permitió clasificarse dentro de las primeras 100 "Mejores compañías para trabajar" en Estados Unidos.[3]

Los empleados de compañías como Herman Miller, NetApp y Adobe Systems funcionan dentro de complejos sistemas sociales que tienen una influencia significativa en ellos. Estas culturas organizacionales reflejan las creencias y valores de los fundadores de las compañías así como de su personal actual. Además, los sistemas sociales tienen un profundo efecto en la forma en que los empleados trabajan juntos. Las culturas ofrecen indicios directos e indirectos que señalan a los trabajadores cómo tener éxito. Los indicios directos incluyen la capacitación en orientación, declaraciones de políticas, y consejos de superiores y compañeros. Los indirectos, más sutiles, son inferencias sobre promociones y modelos evidentes de una forma de vestir aceptable. Este capítulo presenta grandes ideas sobre los sistemas sociales, como equilibrio social, efectos de los cambios de sistema, contratos psicológicos, diversidad cultural, y efecto de la función y el estatus. También examinaremos la naturaleza y efectos tanto de la cultura social (en el ámbito nacional) como de la cultura organizacional (en el ámbito empresarial). Por último, se exploran los roles y efectos de la diversión en el trabajo.

PARA COMPRENDER UN SISTEMA SOCIAL

Un **sistema social** es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras, tantas como las estrellas del universo. Cada pequeño grupo es un subsistema dentro de grupos mayores que son subsistemas de grupos todavía mayores, y así sucesivamente, hasta abarcar a toda la población mundial. En una sola organización, el sistema social incluye a toda la gente que pertenece a ella y sus relaciones mutuas y con el mundo exterior.

Dos aspectos se destacan en las complejas interacciones entre las personas que integran un sistema social. Primero, la conducta de cualquiera de sus miembros tiene un efecto, directo o indirecto, en la conducta de cualquiera otro. Aunque estos efectos pueden ser grandes o pequeños, *todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes.* En palabras simples, un cambio en una parte de un sistema afecta a todas las demás partes, aunque dicho efecto sea ligero.

Un segundo aspecto importante se relaciona con los límites de un sistema. Todo sistema social realiza intercambios con su ambiente, del que recibe y al cual aporta insumos (que entonces se convierten en insumos para sus sistemas adyacentes). Por tanto, los sistemas sociales son

Sistemas abiertos

sistemas abiertos que interactúan con sus ambientes. En consecuencia, los miembros de un sistema deben estar conscientes de la naturaleza de sus ambientes y de su efecto en otros miembros, tanto dentro como fuera de su propio sistema social. Esta conciencia del sistema social es cada vez más importante en el siglo XXI. El comercio global y los mercados internacionales para los productos y servicios de una empresa amplían enormemente la necesidad de que las organizaciones y sus empleados se anticipen y reaccionen ante los cambios en sus ambientes competitivos.

En la práctica: Ford Motor Company

Los fabricantes estadounidenses de automóviles enfrentaron un reto significativo para responder al diseño, calidad y ventajas de costos de fabricantes internacionales como Toyota, Nissan, Honda, Subaru y Mazda. En particular, las compañías estadounidenses comprobaron que tardan mucho más en introducir un nuevo auto en el mercado (tiempo total desde su concepción hasta su producción). Entre muchas razones que se han ofrecido, figura la lucha interna por el poder entre unidades que parecen competir entre sí dentro de la misma empresa automovilística, como diseño del producto, ingeniería de fábrica, y ventas y marketing. Algunas veces existe un desafortunado, e improductivo, desequilibrio.

Para combatir este problema, Ford Motor Company creó equipos interfuncionales de gerentes de línea con la tarea de acelerar el desarrollo del producto. Estos equipos funcionan en la misma área de trabajo, lo que facilita en gran medida la comunicación. También comparten una meta común: reducir 20% de los costos de desarrollo del producto. Además, el director general celebra reuniones semanales con los jefes divisionales para analizar los problemas e identificar puntos de conflicto. De este modo, Ford establece un equilibrio más productivo dentro de su sistema y mantiene el trabajo en conjunto de los subgrupos funcionales.[4]

Equilibrio social

Se dice que un sistema está en **equilibrio social** cuando sus partes interdependientes se hallan en un equilibrio dinámico funcional. El equilibrio es un concepto dinámico, no estático. A pesar de los constantes cambios y movimientos en toda organización, es posible conservar el equilibrio funcional del sistema. Éste es como el mar: siempre está en movimiento e, incluso, a pesar de sufrir una constante destrucción debido a las tormentas, su carácter básico cambia muy poco.

Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, se absorben pronto mediante ajustes dentro del sistema y se recupera el equilibrio. Por otra parte, un solo cambio significativo (un choque, como la renuncia de un ejecutivo clave) o una serie de cambios más pequeños, pero rápidos, pueden desequilibrar a una organización y reducir gravemente su avance, hasta que alcance un nuevo equilibrio. En un sentido, cuando se halla en desequilibrio, sus partes chocan entre sí en lugar de que haya armonía. Ford Motor Company (véase "En la práctica") ofrece un vívido ejemplo de desequilibrio y equilibrio.

Efectos funcionales y disfuncionales

Efectos de los cambios

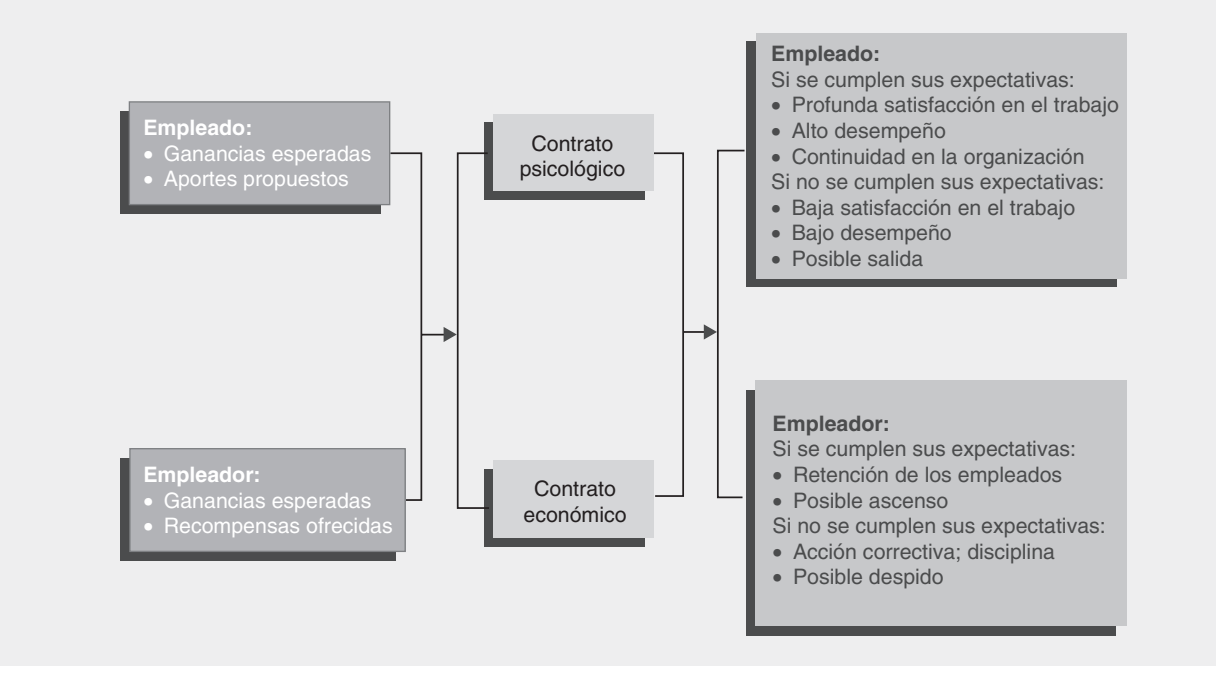
Un cambio tiene un **efecto funcional** cuando es favorable para el sistema. Cuando una acción o un cambio generan en éste efectos desfavorables, como una reducción de la productividad, tiene un **efecto disfuncional**. Una de las grandes tareas de la administración es evaluar tanto los cambios reales como los propuestos en el sistema social para determinar sus posibles efectos funcionales o disfuncionales, de modo que se prevean y se apliquen las respuestas adecuadas. Los administradores también necesitan predecir los efectos de corto y de largo plazos, medir criterios "duros" (p. ej., productividad) y "blandos" (p. ej., satisfacción y compromiso), y considerar los probables efectos sobre diversos grupos de interesados, como empleados, administración y accionistas. Es evidente que determinar la funcionalidad global de una acción particular de la administración es un proceso complejo.

Los empleados también causan efectos funcionales o disfuncionales sobre la organización. Pueden ser creativos, productivos y entusiastas y tratar activamente de mejorar la calidad de los productos o servicios de la organización. Por otra parte, pueden ser lentos, ausentarse con frecuencia, no estar dispuestos a usar su talento y resistirse a los cambios organizacionales. Para que los empleados tengan conductas funcionales, necesitan recibir expectativas y promesas claras de recompensas. Además, a cambio, la organización necesita el compromiso de los empleados.

Contratos psicológicos y económicos

Cuando los empleados ingresan a una organización, contraen un **contrato psicológico** con ella, aunque a menudo no están conscientes de ello. Como se muestra en la figura 4.1, este

FIGURA 4.1 Resultados del contrato psicológico y del contrato económico



contrato se contrae además del contrato económico, en que tiempo, talento y energía se intercambian por sueldos, horarios y condiciones de trabajo razonables. El contrato psicológico define las condiciones de participación psicológica de cada empleado —tanto aportes como expectativas— en el sistema social. Los empleados aceptan entregar cierta lealtad, creatividad y esfuerzo adicional, pero a su vez esperan algo más que las recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad en el empleo, un tratamiento justo (dignidad humana), premiar las relaciones con sus compañeros de trabajo y el apoyo organizacional para satisfacer sus expectativas individuales.

Si la organización cumple sólo con el contrato económico y no con el psicológico, los empleados tendrán una satisfacción más baja porque no se cubren todas sus expectativas. Ante ello, es posible que no innoven todo lo necesario para mejorar su trabajo. Por otra parte, si se satisfacen tanto las expectativas psicológicas como las económicas, tienden a experimentar satisfacción, a quedarse en la organización y a tener un buen desempeño. En este caso se alcanza un alto sentido de reciprocidad.

Las obligaciones recíprocas referentes a la relación entre el empleado y la organización pueden ser quebrantadas ya sea por incapacidad de cumplirlas o porque un parte se niega deliberadamente al cumplimiento de una promesa. La investigación muestra que cuando esto sucede, los empleados muestran sentimientos de ira y traición. Para evitar la ruptura del contrato psicológico, los empleadores deben:

Lineamientos

- Ayudar a los empleados a aclarar expectativas y percepciones.
- Promover discusiones explícitas sobre las obligaciones mutuas.
- Tener cuidado cuando formulen promesas.
- Ofrecer explicaciones francas cuando se hayan incumplido las promesas.
- Advertir a los empleados cuando exista la posibilidad real de no cumplirlas (por ejemplo, cuando una recesión en los negocios obliga al empleador a retractarse de compromisos previos).[5]

Como se indica en la figura 4.1, la administración responde en forma similar a los contratos económicos y psicológicos que contrae. Espera respuestas como un alto desempeño, mejoras continuas en la calidad, compromiso con la organización y un servicio amable para sus con-

sumidores. Cuando se logran estos resultados, se retiene a los empleados y se les asciende. Sin embargo, si la cooperación y el desempeño no cumplen las expectativas, se toman acciones correctivas e incluso puede haber despidos.

Teoría del intercambio

El contrato psicológico parte del concepto de la **teoría del intercambio**, la cual tan sólo señala que siempre que exista una relación continua entre dos partes, cada una examinará periódicamente las recompensas y costos de dicha interacción. Con el fin de seguir atraídas positivamente a la relación, *ambas* partes deben creer que existe una proporción positiva neta (entre recompensas y costos) desde su punto de vista. En consecuencia, el contrato psicológico se examina de manera continua y se revisa con frecuencia a medida que surgen nuevas necesidades y nuevas recompensas.

LA CULTURA SOCIAL

Siempre que las personas actúan de acuerdo con las expectativas de otros, su conducta es social, como en el caso de María. Como todos los trabajadores, María creció en una **cultura social**, que es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por los seres humanos. La cultura es la conducta convencional que impera en su sociedad, e influye en todas sus acciones, aunque rara vez forme parte de sus reflexiones conscientes. María conduce su auto al trabajo por el lado derecho o izquierdo del camino, lo que depende de la cultura de su sociedad, pero pocas veces se detiene a pensar en ello. De modo similar, el auto que maneja, la obra de teatro a la que asiste, lo que come y la organización que le da empleo son evidencias de su cultura social.

Es frecuente que las culturas sociales se consideren constantes en una nación, con lo que se produce una cultura nacional. En su nivel más simple, las culturas nacionales son comparables por la forma en que sus miembros se relacionan entre sí, realizan su trabajo y responden ante los cambios. Sin embargo, también existen distintas culturas nacionales *dentro* de una nación, como se advierte en las trágicas disputas entre personas de diversos grupos étnicos en la desaparecida Yugoslavia, la ex Unión Soviética e Irak. Las culturas sociales tienen efectos radicales sobre la conducta en el trabajo, como se verá en el capítulo 16. Algunas formas en que las culturas difieren son los patrones de toma de decisiones, el respeto por la autoridad, el tratamiento de las mujeres y los estilos de liderazgo aceptados. El conocimiento de las culturas sociales es especialmente importante porque los *administradores necesitan comprender y apreciar los antecedentes y creencias de todos los miembros de su área de trabajo.*

Las personas aprenden a depender de su cultura. Ésta les da estabilidad y seguridad, porque entienden lo que sucede en su comunidad cultural y saben cómo responder mientras están en ella. Sin embargo, esta dependencia monocultural también coloca anteojos intelectuales sobre los empleados, lo que les impide obtener los beneficios de la exposición a personas con otros antecedentes culturales. La dependencia cultural se agrava en condiciones de integración de dos o más culturas en el sitio de trabajo. Los empleados deben aprender a adaptarse a otros con el fin de aprovechar las oportunidades que presentan, mientras evitan posibles consecuencias negativas.

La diversidad cultural

Los empleados de casi cualquier organización se dividen en varias clases, cuya formación se determina por dos amplios conjuntos de condiciones. Primero, las diferencias y similitudes *relacionadas con el puesto* (creadas por la organización), como tipo de trabajo, rango en la organización y proximidad física con otros, hacen regularmente que las personas constituyan grupos. Sin embargo, existe un segundo conjunto de *condiciones no relacionadas con el puesto* (como las derivadas de la cultura, grupo étnico de origen, condiciones socioeconómicas, sexo y raza) que surge sobre todo de origen y desarrollo personal del individuo, condiciones de gran importancia por razones legales, morales y económicas. En particular, la fuerza laboral estadounidense se diversifica con rapidez en la medida en que las mujeres, afroestadounidenses, inmigrantes hispanos y asiáticos contribuyen con su talento en cantidades antes nunca vistas. Esta **diversidad cultural** o rica variedad de diferencias personales en el trabajo plantea el asunto de un tratamiento justo a los trabajadores que no ocupan puestos de autoridad.

Discriminación y prejuicio

Pueden persistir problemas por una diferencia clave en este contexto entre la **discriminación** y el **prejuicio**. *La discriminación suele manifestarse como acción, y el prejuicio es una actitud.* Cualquiera de ellas puede existir sin la otra. La ley se dirige a las acciones de los empleadores, no a sus sentimientos. Si las acciones configuran lo que está legalmente determinado como resultados discriminatorios, son ilegales independientemente de que se supongan buenas intenciones de la empresa.

Un enfoque promisorio para superar las prácticas discriminatorias trata, en realidad, de cambiar las actitudes, valores y creencias subyacentes. Los programas para manejar y **apreciar la diversidad** parten de una premisa clave: los estereotipos prejuiciosos se desarrollan de supuestos infundados sobre otros y de las cualidades que tienen, que se pasan por alto. *Se deben reconocer, aceptar, apreciar y usar las diferencias para beneficio colectivo.* La fuerza laboral del futuro en cualquier parte del mundo contendrá una rica mezcla de personas que representan diversas condiciones culturales y sociales. *Todos* los participantes —hombres y mujeres, miembros de distintos grupos raciales, gente de todas las edades, padres que trabajan, parejas con dobles carreras profesionales— tendrán que explorar sus diferencias, aprender de quienes los rodean y usar esa información para construir una organización más fuerte. Esto requiere la *inclusión* (el deseo activo de usar sus talentos y fortalezas) y la *competencia cultural* (la habilidad para hacerlo).[6]

Rara vez es fácil modificar las actitudes propias, o las de otro empleado, no obstante que las personas y las organizaciones enfrentan constantes presiones políticas, económicas, sociales y técnicas para cambiar. Más y más empleados encontrarán diferencias culturales, tanto sutiles como sustanciales, entre sus compañeros a medida que la fuerza de trabajo aumenta su grado de diversificación. El reconocimiento de estos cambios aporta una poderosa fuerza cultural a la que los empleados se deben adaptar. Si administran activamente la diversidad, será alta la probabilidad de que obtengan una ventaja competitiva: se enriquecerá la calidad de la fuerza de trabajo, se elevará la sensibilidad al mercado y mejorará el desempeño individual y del grupo.[7]

Los valores de la cultura social

El trabajo arduo es bueno, importante y satisfactorio

La ética en el trabajo Durante muchos años, la cultura de gran parte del mundo occidental destacó el trabajo como actividad deseable y satisfactoria. Esta actitud es igualmente fuerte en partes de Asia, como Japón. El resultado de este acento cultural es una **ética laboral** de muchas personas, lo que significa que consideran el trabajo algo muy importante y una meta deseable en la vida. A estas personas les suele gustar el trabajo y obtener satisfacción de éste. Por lo general, tienen un compromiso más fuerte con la organización y sus metas que otros empleados. Estas características de la ética en el trabajo las hacen muy atractivas para los patrones.

A pesar de su prevalencia, la ética en el trabajo es materia de controversia continua. ¿Es sana? ¿Está en proceso de reducción? ¿Es un asunto muerto? La investigación disponible señala dos conclusiones ciertas. Primero, *la proporción de empleados con una fuerte ética laboral varía profundamente entre grupos muestreados.* Las diferencias dependen de factores como antecedentes personales, tipo de trabajo y ubicación geográfica. Los límites son muy amplios, con una proporción de empleados en diferentes puestos de trabajo que fluctúa entre 15 y 85 por ciento, que reportan que el trabajo es un interés central en su vida.

Diferencias de grupo

Declinación gradual

Una segunda conclusión es que *el nivel general de la ética en el trabajo declinó poco a poco durante muchos decenios.* La declinación es más evidente en las diferentes actitudes entre los trabajadores jóvenes y los de mayor edad. No sólo los primeros no respaldan tanto la ética laboral, sino que el nivel de apoyo que alguna vez le dieron disminuyó de manera sustancial. Esta declinación implica graves efectos para la productividad industrial, en especial a medida que se intensifica la competencia internacional.

¿Por qué declina la ética en el trabajo? Drásticos cambios sociales provocaron su deterioro. Surgieron valores sociales contrapuestos, como la *ética del placer* (se otorga una alta prioridad a la gratificación personal), *el deseo de comunidad y contacto* (importancia de las relaciones personales cercanas) y el sentido de tener derechos (creencia de que las personas deben recibir beneficios sin tener que trabajar). Además, diversos cambios en la política social y en la legislación

En la práctica: Wipro Limited

Las organizaciones se interesan cada vez más en la responsabilidad, y el desempeño general de muchas de ellas se juzga en público. Wipro Limited, con sede en India, se apoya en dos convicciones fundamentales para guiar su interacción con la sociedad: 1) Wipro es un ciudadano socioeconómico y 2) "si puedes hacer el bien, debes hacerlo". Estas convicciones generaron dos iniciativas: Wipro Cares (para apoyar a empleados que contribuyen a la sociedad) y Wipro Applying Thought in Schools (para estimular y ayudar a los estudiantes a desarrollarse como ciudadanos críticos, creativos y conscientes). Wipro ofrece una clara ilustración de la importancia de que una empresa acepte su responsabilidad social con sus vecinos, otros interesados y la sociedad.[8]

fiscal en Estados Unidos redujeron los incentivos para trabajar, e incluso en ocasiones penalizan el trabajo esforzado y el éxito (por lo menos en la mente de algunos trabajadores). Todos estos factores representan ejemplos de complejas relaciones sociales en acción, y muestran cómo la ética laboral de un empleado responde a factores del sistema social mayor. En el siglo XXI, los administradores ya no pueden apoyarse sólo en la ética laboral para impulsar a los empleados a ser productivos.

Responsabilidad social Toda acción que emprenden las organizaciones incluye costos y beneficios. En años recientes se registró una fuerte demanda social para mejorar la relación costo-beneficio y posibilitar que la sociedad obtenga beneficios de las organizaciones y que estos beneficios se distribuyan con equidad. La **responsabilidad social** es el reconocimiento de la significativa influencia de las organizaciones sobre el sistema social, la cual debe considerarse y equilibrarse de manera adecuada en todas las acciones organizacionales.

La presencia de valores sociales sólidos, como la responsabilidad social, tiene un poderoso efecto sobre las organizaciones y sus acciones. Las obliga a adoptar una visión más amplia de su papel dentro del sistema social y a aceptar su interdependencia con él (véase "En la práctica: Wipro Limited").

ROL

Acciones esperadas

Un **rol** es el patrón de acciones esperadas de una persona en actividades que incluyen a terceros. El rol representa la posición de una persona en el sistema social, con sus respectivos derechos y obligaciones, poder y responsabilidades. Para interactuar, las personas necesitan anticipar de alguna forma la conducta de los demás. En el sistema social, el rol realiza esta función.

Una persona tiene roles tanto en el trabajo como fuera de él, según lo muestra la figura 4.2, pues desempeña el papel ocupacional de trabajador, el rol familiar de padre, el rol social de presidente de un club y muchos otros. En estos diversos roles, una persona es al mismo tiempo

Un problema ético

Muchos empresarios tienen una ética de trabajo muy desarrollada. También creen que sus *empleados* deben demostrar un fuerte compromiso con el trabajo, el cual se debe reflejar en su orientación hacia el servicio al cliente, su historial de asistencia y retardos, preocupación por la calidad, disposición a trabajar más allá de la jornada normal y en su productividad global. Pero algunos empleados rechazan el argumento de que "el trabajo es una actividad que ofrece satisfacción" y preguntan, a su vez: "¿Y yo qué gano con ello?" El asunto clave aquí se refiere al discutible derecho del empleador de imponer la ética en el trabajo y sus expectativas sobre los empleados. Un ejemplo clásico es el derecho de un fabricante de autos a exigir que un empleado trabaje tiempo extra. ¿Cuál piensa *usted* que debe ser la conducta ética de un empleador respecto de la ética de trabajo?

comprador y vendedor, supervisor y subordinado, y consejero y buscador de consejos. Cada rol requiere diferentes tipos de conducta. Incluso en el ambiente laboral los trabajadores tienen más de un rol, como trabajador en el grupo A, subordinado al jefe B, maquinista, miembro del sindicato y representante en el comité de seguridad.

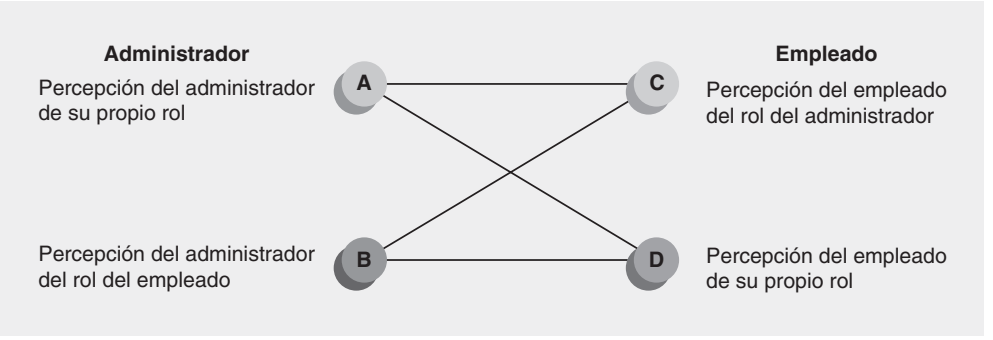
Percepciones de roles

Las actividades tanto de administradores como de trabajadores se guían por sus **percepciones de roles**, es decir, la forma en que suponen que deben actuar sus propios roles y la forma en que otros deben representar el suyo. Como los administradores desempeñan muchos roles, deben ser muy adaptables (y mostrar *flexibilidad*) para cambiar de un rol a otro con rapidez. En particular, los supervisores necesitan cambiar papeles rápido cuando trabajan con subordinados y superiores, y en actividades técnicas y no técnicas.

Cuando un administrador y un empleado interactúan, cada uno necesita entender cuatro percepciones de roles distintos, como se muestra en la figura 4.3. Para un administrador, dos percepciones de roles son las siguientes: primero, la percepción que tiene el administrador de su propio rol según lo requiere el trabajo de supervisión que realiza (A). Segundo, la percepción que tiene el administrador del rol del empleado con el que entra en contacto (B). Existen dos percepciones de roles relacionadas (C y D) desde la perspectiva del empleado. Hay diferencias potencialmente drásticas entre los dos puntos de vista; en especial en las comparaciones directas, como cuando se compara A con C y B con D. Como es evidente, una persona no puede satisfacer las necesidades de los demás a menos que perciba lo que los otros esperan. La clave es que *ambas* partes tengan percepciones correctas de su rol y de los roles del otro. Para llegar a esta comprensión es necesario estudiar las descripciones de puestos, así como abrir líneas de comunicación para descubrir las percepciones del otro. A menos que los roles se aclaren y acuerden por ambas partes, es inevitable que surjan conflictos.

FIGURA 4.2
Cada empleado desempeña numerosos roles

FIGURA 4.3
La compleja red de percepciones de roles de un administrador-empleado



Mentores

Modelado del rol por los mentores

¿Dónde consiguen los empleados información respecto de los papeles relacionados con su puesto, de manera que tengan una perspectiva correcta sobre ellos? Además de las fuentes de información tradicionales, como descripciones de puestos y sesiones de orientación, muchas organizaciones tienen programas formales o informales de mentoría. Un **mentor** es un modelo que representa un rol que guía a otro empleado (su *protegido*) y comparte con él valiosos consejos sobre los roles que debe desempeñar y las conductas que debe evitar. Los mentores enseñan, asesoran, capacitan, apoyan, alientan, actúan como cajas de resonancia y patrocinan a sus protegidos para acelerar su avance. Los mejores mentores son creíbles, retan a sus protegidos a mejorar, los estimulan a correr riesgos, les dan seguridad en sí mismos, apoyan los esfuerzos para "ampliar" las metas e identifican retos y oportunidades.[9]

Las ventajas de los buenos programas de mentoría exitosos son una lealtad más fuerte del empleado, un movimiento más rápido por la curva de aprendizaje, una mejor planeación de la sucesión mediante el desarrollo de reemplazos y un nivel superior de logro de las metas. Algunas organizaciones asignan protegidos a varios mentores, pero esta práctica crea problemas de resentimiento, abuso de poder y poca disposición a servir. Como resultado, otras empresas tan sólo alientan a sus empleados a buscar sus propios mentores. En la figura 4.4*a*) se ofrecen consejos para los protegidos que trabajan con mentores; en la figura 4.4 *b*) se presentan sugerencias para los mentores.

Por lo general, los mentores son más veteranos, exitosos y respetados que sus compañeros (son influyentes). También deben estar dispuestos a comprometer tiempo y energía para ayudar a otra persona a ascender por la estructura corporativa, ser capaces de comunicarse con eficacia y compartir ideas en una forma que no resulte amenazadora y disfrutar el desarrollo de los

FIGURA 4.4*a*)
Consejos para protegidos que se apoyan en mentores

1. Elija más de un mentor. Consígalos de entre su grupo de compañeros, niveles superiores de la administración o incluso colegas profesionales externos a la organización.
2. Consúltelos periódicamente. Disciplínese y reúnase con ellos a intervalos regulares.
3. Infórmelos de sus avances, asuntos que maneje actualmente y problemas que enfrenta. Sea franco y espere franqueza en reciprocidad.
4. Busque que lo realimenten. Investigue cómo se considera su trabajo. Ofrézcales muestras de su trabajo y solicite sugerencias para mejoras.
5. Comparta un resumen de sus propias fortalezas y debilidades, y su plan de acción para superar sus limitaciones. Compare su punto de vista con las percepciones de ellos de las fortalezas de usted, y sondéelos para obtener ideas de mejoras en las áreas en que necesita trabajar.
6. Pida a sus mentores que estén alertas ante las oportunidades que surjan en las cuales pueda aplicar sus habilidades.
7. Busque su consejo respecto de acciones de construcción de carrera que eleven sus probabilidades de ascenso.

FIGURA 4.4*b)*
Consejos para mentores que tienen protegidos

1. Identifique las fortalezas de sus protegidos y ayúdelos a aprovecharlas.
2. Fomente el autodescubrimiento con preguntas que desarrollen elementos de juicio.
3. Deje que su protegido tome decisiones, pues así elevará su sentido de pertenencia del puesto.
4. Escoja sus palabras con cuidado; evite ser impositivo o emitir juicios.
5. Escuche, observe a distancia; intervenga sólo cuando sea necesario.
6. No se coloque en un pedestal; evite parecer un experto.
7. Sea realista, sea auténtico, solidario, elimine signos de poder.
8. Esté abierto a puntos de vista y diferentes opciones; ayude a su protegido a perfeccionarlas.

otros. Es frecuente que los mentores no sean los jefes directos del empleado; por ello, pueden ofrecer un apoyo adicional para ayudar en el avance de carrera de un empleado. No ocupar un puesto de supervisión los ayuda también a ser más objetivos sobre las fortalezas y debilidades que observan en un protegido.

A pesar de lo anterior, hay varios problemas en la implantación de los programas de mentores. Algunos de ellos son más eficaces para representar modelos de roles que otros, o están simplemente más interesados en ser buenos mentores. De manera similar, algunos protegidos son más agresivos en la búsqueda de candidatos de primera calidad como mentores, por lo cual dejan a otros con mentores de menor calidad. En otros casos, un mentor puede ofrecer consejo o información a un protegido que en realidad perjudique su desarrollo. Algunas veces, las mujeres y minorías se topan con un problema especial: encontrar modelos exitosos de roles del mismo sexo o grupo étnico. Cuando hay diferencias de género en la relación entre mentor y protegido puede haber complicaciones, como cuando una parte explota los esfuerzos y tiempo de la otra, o cuando un lazo emocional honesto, pero estrecho, estimula rumores de una relación sexual. Por último, la carrera de un protegido puede extinguirse abruptamente si transfieren al mentor o si éste abandona la organización. Por éstas y otras razones, la práctica común es *tener más de un mentor para cada protegido*, lo que da por resultado una constelación de relaciones de las cuales el protegido puede derivar percepciones de roles. A pesar de esfuerzos bien intencionados, algunas veces no se logran establecer relaciones de mentoría, como en el ejemplo siguiente:

> Kenneth Benton, un empleado senior, ofreció convertirse en consejero y ayudar a un nuevo y prometedor empleado de oficina, Ben Grossman. Sin embargo, éste malinterpretó las sugerencias de Benton y creyó que aceptarlas significaría admitir debilidad. A Grossman tampoco le gustaba la idea de subordinarse a alguien que no tenía derecho a darle órdenes, así que rechazó abruptamente todas las ofertas de ayuda.
>
> Rechazado una vez como mentor, Benton rehusó compartir sus puntos de vista sobre otros temas con Grossman durante años, ni siquiera cuando solicitó directamente su auxilio. Después, Grossman cometió varios errores pequeños que obstaculizaron su avance en la organización. Estos errores se habrían evitado si se hubiera permitido el desarrollo de la relación de mentor y protegido entre ellos.

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de los programas de mentoría (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Conflicto de roles

Cuando otros tienen diferentes percepciones o expectativas sobre el rol de una persona, ésta tiende a experimentar un **conflicto de roles**, lo cual le dificulta cumplir un conjunto de expectativas sin rechazar otro. Por ejemplo, una presidenta de empresa enfrentó el conflicto de roles cuando se enteró de que tanto el contralor como el director de recursos humanos querían que ella asignara la nueva función de planeación organizacional a sus respectivos departamentos.

El conflicto de roles en el trabajo es muy común. Una muestra nacional de trabajadores asalariados concluyó que 48 por ciento experimentaba conflicto de roles por momentos, y 15 por ciento afirmó que era un problema grave y frecuente.[10] El conflicto de roles era más difícil para los empleados que, por el puesto que ocupaban, tenían muchos contactos fuera de la organización, es decir, cumplían *funciones fronterizas*. En el ejercicio de su trabajo comprobaron que sus roles externos les imponían demandas distintas a las que exigían sus roles internos, lo cual les generaba un grave conflicto. Cuando se clasificaba a la gente de acuerdo con el número de sus contactos externos, los que tenían poca relación con el exterior enfrentaban un menor conflicto de roles, el cual se agravaba de manera notable cuando sus contactos externos eran frecuentes.

Funciones fronterizas

Ambigüedad de roles

Cuando los roles no están bien definidos o son sustancialmente desconocidos existe **ambigüedad de roles**, porque las personas no están seguras de cómo deben actuar en situaciones de este tipo. Cuando existen conflictos y ambigüedad de roles, es probable que se reduzcan la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Por otra parte, los empleados tienden a estar más satisfechos con su trabajo cuando sus roles están claramente definidos en las descripciones de puestos y en las expectativas de su desempeño. Un mejor conocimiento de los roles les ayuda a saber lo que se espera de ellos y cómo deben actuar. Si existe algún malentendido sobre los papeles cuando la gente interactúa, es probable que haya problemas, como lo ilustra el siguiente ejemplo:

El empleado de una fábrica, Bryce Bailey, era delegado sindical. Para pedir asesoría sobre un problema de trabajo fue a ver a su jefa, Shelly Parrish, quien pensó que la buscaba como representante sindical para cuestionar su autoridad. Por este malentendido, ninguno de los dos se pudo comunicar con el otro, y el problema se quedó sin resolver.

ESTATUS

Rango social

El **estatus** es el rango social que una persona ocupa en un grupo. Es una expresión del reconocimiento, honor, estima y aceptación que el grupo le concede. Dentro de los grupos, parece que las diferencias en estatus se reconocen desde los albores de la civilización. Siempre que las personas se reúnen en grupos, es probable que surjan distinciones de estatus, lo cual permite que sus integrantes afirmen sus diferentes características y habilidades como miembros.

Los individuos se integran en **sistemas de estatus**, o jerarquías de estatus, que definen su rango en relación con otros integrantes del grupo. Si se sienten muy preocupados por el estatus que ocupan, se dice que tienen **ansia por el estatus**.

La pérdida de estatus —algunas veces conocida como "pérdida de prestigio" o **privación de estatus**— es grave para la mayoría de las personas; sin embargo, en ciertas sociedades se considera una situación mucho más devastadora. Por tanto, los individuos protegen y desarrollan su estatus con mucho interés. Un pionero de la administración, Chester Barnard, afirmó: "El deseo de mejorar de estatus, y en especial el deseo de protegerlo, parecen ser la base de un sentido de responsabilidad general."[11]

Como el estatus es importante para la gente, se esfuerza mucho para obtenerlo. Si se vincula a acciones que favorezcan las metas de la compañía, los empleados tendrán una fuerte motivación para apoyarla (véase "En la práctica: Creative Training Techniques").

En la práctica: Creative Training Techniques

Bob Pike, presidente de Creative Training Techniques y capacitador y autor de fama internacional, opina que los empleados tienen sus "estaciones de radio emocionales" sintonizadas en dos frecuencias. En cada una, buscan deliberadamente la respuesta a una pregunta o demanda. La primera frecuencia es QGCE-FM, y la segunda es HSQSI-AM. QGCE-FM pregunta, "¿**Q**ué **G**ano **C**on **E**llo?", mientras HSQSI-AM pide una respuesta a "**H**ágame **S**entir **q**ue **S**oy **I**mportante". Ambas estaciones muestran que los empleados son egocéntricos, es decir, tienen hambre de información que los incentive o refuerce su autoimagen y estatus percibido. En consecuencia, los administradores deben actuar como *disk jockeys* de radio, que ponen la música que el auditorio pide para alimentar las necesidades de estatus de sus trabajadores (cuando se lo han ganado).

Relaciones de estatus

Efectos del estatus

Las personas de alto estatus dentro de un grupo suelen tener más poder e influencia que las de bajo estatus. También reciben más privilegios de su grupo y tienden a participar más en sus actividades. Interactúan más con sus pares que con los de menor rango. En lo fundamental, un estatus elevado otorga la oportunidad de desempeñar un papel más importante en una organización. Como resultado, los miembros de menor estatus tienden a sentirse aislados de la corriente principal y mostrar síntomas de tensión.

En una organización laboral, el estatus constituye un sistema en que las personas se relacionan entre sí mientras realizan su trabajo. Sin estatus, tenderían a confundirse y a dedicar gran parte de su tiempo a aprender cómo trabajar juntas. Aunque se llega a abusar del estatus, suele ser beneficioso porque ayuda a interactuar y a cooperar.

Símbolos de estatus

El sistema de estatus alcanza su fin último con los **símbolos de estatus**, cosas visibles, externas, que se agregan a una persona o lugar de trabajo como prueba de su rango social. Existen en la oficina, taller, almacén, refinería o dondequiera que se reúnan grupos de trabajo. Son todavía más evidentes entre los distintos niveles de administradores, porque cada escalón suele tener autoridad para darse a sí mismo un entorno un poco diferente al de la gente que ocupa posiciones inferiores en la estructura.

> Como se muestra en la figura 4.5, existe una gama de símbolos de estatus, cuya magnitud depende de lo que los empleados crean que es importante. Por ejemplo, en una oficina, el tipo de cestos de basura es una marca de distinción. En otra, los símbolos significativos son el tipo de escritorios y los teléfonos. En las oficinas ejecutivas, son símbolos importantes de rango las alfombras, libreros, cortinas y cuadros en la pared. Otro símbolo clásico de gran significado es una oficina en una esquina, porque a menudo son mayores y tienen ventanas en dos lados. Hay incluso diferencias entre una oficina con ventanas y otra sin ellas. Fuera de la oficina, ser el chofer del camión más nuevo o de mayor tamaño implica un símbolo de estatus.

Todo este interés por los símbolos de estatus puede parecer divertido, pero es un asunto serio. Pueden poner en riesgo la satisfacción de los empleados con su trabajo, porque quienes no tienen un símbolo cierto, y creen que deberían tenerlo, se angustian por ello. Por ejemplo, si un empleado presta una atención irrazonable a los símbolos de estatus es evidencia de ansiedad por el estatus, situación que requiere atención de la administración.

Muchas organizaciones siguen la política de que las personas que ocupan igual rango en el mismo departamento deben recibir símbolos de estatus más o menos similares. Puede haber alguna variación entre departamentos, como producción y ventas, porque el trabajo es diferente y los rangos no son comparables de modo directo. En todo caso, los administradores deben aceptar las diferencias de estatus y manejarlas bien. Sin embargo, los valores propios de la nueva generación de empleados del milenio puede reducir el ansia de símbolos de estatus en el lugar de trabajo en el futuro, pues a muchos jóvenes les disgusta el concepto de las diferencias jerárquicas.

FIGURA 4.5
Símbolos comunes de estatus

- Muebles, como un escritorio de caoba o una sala de juntas.
- Decoración interior, como alfombrado, obras de arte y tapicería.
- Ubicación del sitio de trabajo, como una oficina de esquina o una con ventana a la calle.
- Calidad y novedad del equipo, como herramientas o auto nuevos.
- Tipo de ropa, como trajes.
- Privilegios, como membresía en un club o auto de la compañía.
- Nombre del puesto o nivel organizacional, como vicepresidente.
- Empleados a sus órdenes, como una secretaria.
- Grado de discrecionalidad financiera, como autorizar gastos hasta por 5 000 dólares.
- Ser miembro destacado de la organización, como ocupar un puesto en el comité ejecutivo.

Fuentes de estatus

Hay numerosas fuentes de estatus, pero en una situación común de trabajo, con facilidad se identifican varias. Como se muestra en la figura 4.6, la educación y el nivel del puesto son dos fuentes importantes de mayor estatus. Las habilidades personales, las destrezas laborales y el tipo de trabajo son también fuentes importantes de estatus.

Otras fuentes de estatus son el monto del sueldo, la antigüedad, la edad y la opción de tener acciones. El sueldo significa un reconocimiento económico y la oportunidad de disfrutar más la vida, como los viajes. La antigüedad y la edad a menudo implican ciertos privilegios, como prioridad para elegir los periodos vacacionales o el respeto de los compañeros por la larga estancia en el empleo. El método de pago (por hora o sueldo global) y las condiciones de trabajo también representan importantes distinciones de estatus entre obreros y empleados de oficina. La posibilidad de contar con acciones de la organización, permiten que los empleados tengan la oportunidad de compartir el éxito financiero de la empresa.

FIGURA 4.6
Fuentes importantes de estatus en el trabajo

En la práctica: National Bank of Georgia, Home Box Office y Lake Superior Paper Industries

Algunas organizaciones tratan deliberadamente de aplicar su conocimiento del efecto de los símbolos de estatus en la reducción de estos indicadores. El National Bank of Georgia eligió una distribución de oficinas abiertas en sus oficinas centrales para fomentar la comunicación franca y el consenso. Los altos ejecutivos de Home Box Office evitaron el prestigioso piso superior (el 15) de su nuevo edificio y optaron en cambio por el octavo piso para estar más cerca de los departamentos de marketing y programación. Los ejecutivos de Lake Superior Paper Company decidieron usar ropa informal (similar a la de los trabajadores de la fábrica) para eliminar la posible barrera de estatus entre ambos grupos. Cada vez más, las organizaciones eliminan los espacios de estacionamiento reservados para colocar a todos en una posición de igualdad también en esas áreas.

Estos ejemplos señalan un cierto rechazo social de muchos símbolos de estatus. Algunos especialistas afirman que la excesiva importancia atribuida al estatus creó, o al menos amplió, la brecha entre ricos y pobres. Como resultado, en la actualidad algunos empleados *rechazan* los símbolos tradicionales de estatus, aunque estén a su disposición. Se visten según su gusto para ir a trabajar, no siempre conducen automóviles caros y prefieren compartir con los demás empleados a pesar de tener acceso al comedor ejecutivo después de un ascenso.

Significado del estatus

El estatus es significativo para el comportamiento organizacional en diversas formas. Cuando los empleados se consumen por el deseo de estatus, suele haber problemas y conflictos que la administración debe resolver. Esta situación condiciona la clase de transferencias que los empleados están dispuestos a aceptar, pues no desean una ubicación o encargos de trabajo de bajo estatus. Determina quién será líder informal de un grupo, y, definitivamente, motiva a quienes intentan avanzar en la organización. Algunas personas tratan de obtener estatus y desean un puesto de altas responsabilidades con independencia de otras condiciones laborales. Es posible motivar a estas personas para que se capaciten por sus propios medios de modo que lleguen a ocupar puestos de estatus elevado y se sientan así recompensadas (véase "En la práctica: National Bank of Georgia, Home Box Office y Lake Superior Paper Industries").

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura social (nacional) proporciona el amplio contexto en que operan las organizaciones. Aporta el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en que se desenvuelve el comportamiento organizacional. La conducta del empleado (C), de acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, es una función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) de la persona. Parte de ese entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, lo que ofrece grandes indicios de la forma en que se conducirá una persona según sus antecedentes. La exposición anterior sugiere el profundo efecto en las acciones del empleado que ejercen las funciones que se le asignan y el estatus que se le concede.

$C = f(P, E)$

Las normas compartidas contribuyen a definir la cultura

Dentro de la organización se encuentra otra poderosa fuerza para determinar la conducta individual y grupal. La **cultura organizacional** es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Beneficios de la cultura organizacional

Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización,

Lo que leen los administradores

CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS GANADORAS

En 10 años, se estudiaron doscientas prácticas diferentes de administración en 160 empresas. Se concluyó que las "ganadoras" —compañías que siempre superaron a las demás— compartían cuatro prácticas principales de administración: estrategia clara y bien enfocada, excelencia operativa impecable, estructura organizacional simple y una cultura organizacional que exige que todos los empleados se desempeñen hasta el máximo de sus capacidades. Las culturas ganadoras se destacan por:

- Altas expectativas.
- Premiar los logros.
- Valores claros y conducta ética de la empresa.
- Empleados facultados.
- Lealtad al equipo.
- Un ambiente de alto desempeño en el que es estimulante, satisfactorio y divertido trabajar.

Los resultados son claros: el rendimiento total para los accionistas de las empresas ganadoras se multiplicó diez veces durante el periodo de estudio.

Fuente: William Joyce, Nitin Nohria y Bruce Roberson, *What (Really) Works: The 4 + 2 Formula for Sustained Business Success*, Nueva York, Harper Collins, 2003.

pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos. Más que quizás cualquier otra cosa, la cultura organizacional estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, la cultura organizacional las identifica como modelos que se deben seguir.

Características de las culturas

Las culturas son distintivas, estables, implícitas y simbólicas

Las organizaciones, como las huellas digitales y los copos de nieve, son únicas. Cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura *distintiva.* Las culturas son de naturaleza relativamente *estable*, y en general cambian con lentitud al paso del tiempo. Puede haber excepciones cuando surge una crisis grave o cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere una mezcla escrupulosa de las dos culturas para evitar choques).

La mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido *implícitas e inconscientes* más que explícitas. Así, las culturas se parecen al acto de respirar, que aceptamos sin cuestionar hasta que tenemos problemas con él. No obstante, en fechas más recientes las organizaciones han comenzado a hablar de las culturas que pretenden desarrollar, y muchos líderes superiores consideran que una de sus funciones principales es hablar de manera consciente y directa sobre el tipo de ambiente que les gustaría crear en sus empresas. (Vea las cuatro características esenciales de las culturas ganadoras en "Lo que leen los administradores".) Una última característica definitoria de la mayor parte de las culturas es que se les considera *representaciones simbólicas* de las creencias y valores subyacentes. Rara vez leemos una descripción de la

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de las culturas fuertes desarrolladas deliberadamente (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: General Mills Co.

En General Mills, con sede en Minneapolis, Minnesota, abundan los ejemplos de representaciones simbólicas.[12] Los ejecutivos se refieren a la cultura de la "compañía de campeones", y señalan con orgullo una declaración de valores de la empresa que se refuerza con premios, programas de reconocimiento y sistemas de desarrollo de empleados. Un lema popular proclama: "Las águilas se atreven a ganar", afirmación que aparece en muchos premios entregados a los empleados y a sus unidades por su trabajo excepcional. Un programa de capacitación, "The Championship Way", ofrece a la corporación la oportunidad de comunicar sus valores corporativos y eliminar barreras para lograrlos.

cultura de una empresa. Con más frecuencia, los empleados la deducen a partir de los relatos de las formas en que se hacen las cosas, la lectura de lemas que indican los ideales corporativos, la observación de artefactos clave o su asistencia a ceremonias en que se homenajea a cierto tipo de empleados (véase "En la práctica: General Mills Co.").

Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa debido a la tendencia a atraer y conservar personas que se ajustan a sus valores y creencias. Así como la gente elige vivir en cierta región por características geográficas, como temperatura, humedad y lluvia, los empleados también gravitan hacia la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo. Esto da por resultado un buen ajuste entre empleador y empleado, y un nivel predecible menor de descontento y rotación de personal.

Sin embargo, a menudo se presentan problemas cuando se combinan culturas. Hasta dos terceras partes de las fusiones corporativas no logran generar un mayor valor de mercado que la suma de sus partes anteriores y, en ocasiones, ni siquiera pueden sostener los niveles anteriores de crecimiento de los ingresos. Una gran parte de la causa reside en la dificultad de fusionar culturas corporativas muy arraigadas. Algunos ejemplos de fusiones que se toparon con dificultades son AOL y Time Warner, Mattel y The Learning Company, y Daimler-Benz con Chrysler. El tiempo requerido para la integración plena, que a menudo se calcula hasta de 10 años, es en especial problemático. Se presenta un ejemplo de una integración exitosa de culturas en "En la práctica: U.S. Airways y America West".

Es importante señalar otras dimensiones de la cultura. Una de ellas es que *no hay una única mejor cultura* para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de las metas de la organización, su industria, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente. Las culturas se reconocen con mayor facilidad cuando sus elementos están *integrados* y, en general, son recíprocamente congruentes; en otras palabras, se acomodan como las piezas de un rompecabezas. Asimismo, la mayoría de sus miembros debe al menos *aceptar*, si no adoptar, los supuestos y valores de la cultura.

Históricamente, rara vez los empleados hablaban de manera explícita de la cultura en que trabajaban; en fechas más recientes, la cultura es tema de conversación cada vez más aceptable entre el personal. La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde *la administración superior*, pues lo que éstas proclaman tiene una poderosa influencia en sus empleados. Sin embargo, las *acciones* de la administración son todavía más importantes para los empleados observadores, que detectan con rapidez cuando se trata de palabras "de la boca para afuera" de los administradores sin un verdadero respaldo a ciertos ideales, como servicio al cliente o calidad de la producción. Puede existir una cultura en toda la organización, o puede estar compuesta por varias *subculturas*: el ambiente dentro de una sola división, sucursal, planta o departamento. Por último, las culturas tienen fuerza diversa, es decir, se caracterizan como relativamente *fuertes* o *débiles*, lo que depende sobre todo de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores subyacentes. Las diez características se resumen en la figura 4.7.

Productos de culturas exitosas

Es difícil establecer el efecto de la cultura organizacional sobre la conducta del empleado. Alguna investigación indica una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. El acuerdo sobre la cultura dentro de una organización debe dar por resultado un mayor grado de cooperación, aceptación de las decisiones y el control, la comunicación

En la práctica: U.S. Airways y America West

Un ejemplo de una fusión que combinó conscientemente dos culturas es de U.S. Airways y America West. El nuevo director general enfrentó los retos de combinar diferentes programas de viajeros frecuentes, aviones, sindicatos (con sus propias normas de trabajo y sistemas de antigüedad) y sedes de las oficinas centrales. Parte de su estrategia consistió en designar a un "vicepresidente de integración de cultura", que organizó asambleas generales, concursos de decoración del lugar de trabajo, comidas gratis para los trabajadores en días festivos y menos burocracia. Quizá lo más importante fue lo que el vicepresidente señaló: "A fin de cuentas, lo más importante para los empleados es saber que uno se interesa por ellos."[13]

y el compromiso con la empresa. Este resultado es especialmente probable cuando una empresa trata de manera consciente crear una cultura que eleve el desempeño, que elimine las barreras para el éxito. Así como la levadura es un ingrediente crucial para hornear pan, una cultura de productividad es un elemento esencial para el éxito organizacional. Sin embargo, si se acentúa el ingrediente erróneo, los resultados son costosos, como muestra la siguiente investigación.

> Un estudio de cinco bufetes internacionales de contabilidad examinó sus culturas, porcentajes de retención de empleados (rotación de personal) recién contratados y los costos de oportunidad referentes a la partida de los empleados. Se identificaron dos culturas principales: una destacaba los valores de detalle y estabilidad de la tarea de trabajo; la otra recalcaba los valores de las relaciones interpersonales de la orientación hacia el equipo y el respeto por la persona. Los profesionales recién contratados en la cultura que acentuaba las relaciones interpersonales se quedaron, en promedio, 14 meses más que sus contrapartes. El costo estimado (en utilidades perdidas) de un solo bufete de gran rotación (tal vez por la cultura más orientada hacia la tarea) fue de 6 a 9 millones de dólares en esos 14 meses.[14]

Medición de la cultura organizacional

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos. La mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran componer un retrato. Otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios de respuesta abierta con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio sobre la cultura *expuesta* (creencias y valores que la organización declara en público). Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus *percepciones* de la cultura de la organización. (Sin embargo, este método puede producir una imagen confusa, de modo muy similar a la parábola clásica de los ciegos a quienes se pidió que describieran un elefante. Cada persona respondió algo muy diferente, según hubiesen tocado una oreja, la cola, el tronco, un colmillo o una pata.) Uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional.

FIGURA 4.7
Características de las culturas organizacionales

- Distintiva.
- Estable.
- Implícita.
- Simbólica.
- Ningún tipo es la mejor.
- Integrada.
- Aceptada.
- Reflejo de la administración superior.
- Subculturas.
- De fuerza diversa.

Prudential Insurance Company of America identificaba partes de su cultura con un instrumento estándar de lápiz y papel. Prudential midió las normas vigentes y encontró fuertes percepciones de conformidad, precaución, competencia entre grupos de trabajo, elusión del riesgo y toma de decisiones vertical de arriba hacia abajo. Después evaluó las normas deseadas y encontró grandes huecos. Los empleados deseaban una cultura que acentuara el trabajo en equipo, la colaboración, servicios al cliente, iniciativa, capacitación y cooperación. Este proceso de medición permitió que Prudential hiciera participar a los empleados en el cambio hacia una nueva cultura, en la que se mide a los administradores según sus metas de cambio de cultura.[15]

Todo intento de medir la cultura organizacional es sólo una evaluación imperfecta. Estas mediciones captan sólo una fotografía estática de la cultura en un momento determinado. En realidad, muchas organizaciones están inmersas en un proceso de cambio y necesitan supervisiones periódicas con diversos métodos para obtener un cuadro más real.

La comunicación y cambio de cultura

Si las organizaciones necesitan crear y manejar deliberadamente sus culturas, deben ser capaces de comunicarlas a los empleados, en especial a los recién contratados. *Por lo general, las personas están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo.* De modo similar, las organizaciones desean que los nuevos empleados tengan un buen ajuste, por lo cual muchas aplican un enfoque deliberado con este propósito. Algunos ejemplos de vehículos de comunicación formal para comunicar la cultura organizacional son la visión de los ejecutivos del futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía corporativa y los códigos de conducta ética. Entre los medios informales se cuentan el reconocimiento público de héroes y heroínas, transmisión de relatos de éxito histórico e incluso exagerar los mitos sin "picar el globo para desinflarlo". Desde luego, los elementos de la cultura organizacional se comunican también en forma no intencional a los empleados en diversas formas, como cuando se filtra la noticia a toda la empresa de un error de un gerente y el perdón correspondiente de un ejecutivo.

La socialización afecta a los empleados

En conjunto, estos actos de comunicación cultural se agrupan en el concepto de **socialización organizacional**, el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura de una organización a sus empleados. Consiste en métodos tanto formales (p. ej., el arduo entrenamiento militar en los campos de reclutamiento o la capacitación en orientación corporativa para nuevos empleados) como informales (p. ej., el moldeo de papeles que permiten los mentores, que ya se examinó en este capítulo). Todos estos enfoques moldean las actitudes, pensamientos y conductas de los empleados. Desde la perspectiva de la organización, la socialización organizacional es como imprimir la huella digital de la organización en la gente, o estamparle su propio código genético. Desde el punto de vista del empleado, es el proceso esencial de aprender la forma de sobrevivir y prosperar en la empresa. Lo importante es que la socialización sea funcional tanto para los trabajadores como para los empleadores.

Dos métodos muy eficaces para comunicar la cultura organizacional a los empleados de nuevo ingreso se relacionan con experiencias emblemáticas y narraciones de historias. Las **experiencias emblemáticas** son mecanismos bien definidos y efectistas que transmiten un elemento fundamental de la cultura de la empresa y refuerzan de manera vívida los valores de la organización. Como resultado, la cultura se graba con claridad meridiana en la mente del nuevo empleado. Son ejemplos de experiencias emblemáticas los exigentes procedimientos de selección de nuevos empleados en Goldman Sachs, las asignaciones *quick win* de W. L. Gore & Associates, el programa "First Impressions" de Starbucks, las reuniones para compartir información entre plataformas en British Petroleum y las oportunidades ilimitadas de cambiar de turno en JetBlue. Por lo general, los empleados cuentan historias de estas experiencias culturales positivas con gran orgullo.[16]

Las experiencias emblemáticas y la narración de historias refuerzan la cultura

También se estimula a los administradores a **narrar historias** para forjar una cultura y definir la identidad organizacional. Los buenos relatos aprovechan las emociones de su auditorio y son formas poderosas para crear significado y propósito compartidos. Los relatos

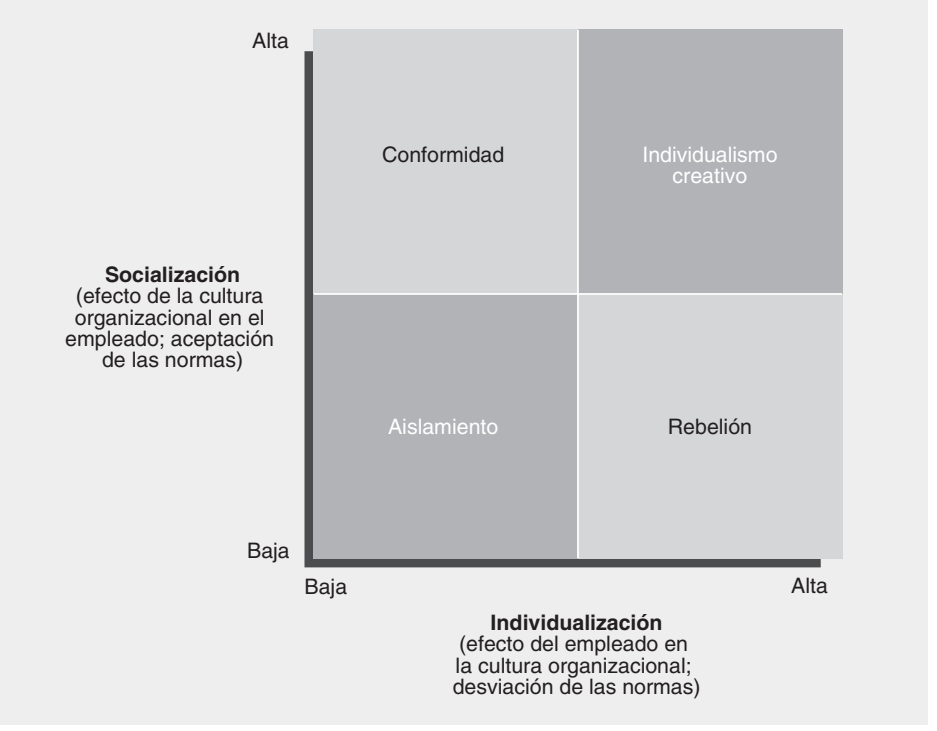
trasmiten un sentido de tradición, explican cómo se resolvieron problemas en el pasado, comunican un sentido de fragilidad personal mediante el relato de errores cometidos de los que también se aprendió y mejoran la cohesión alrededor de valores clave. Los relatos más memorables entretienen tanto como informan, y levantan el ánimo así como enseñan. Estos relatos subrayan patrones y tramas que la organización atesora, señalan las consecuencias de las acciones y aportan lecciones valiosas que transmiten la sabiduría ganada en años anteriores.[17] En consecuencia, la narración de historias es un medio clave para la socialización de los empleados.

La individualización afecta la organización

Surge un proceso recíproco cuando el cambio ocurre en la dirección opuesta. Los empleados también tienen un efecto activo en la naturaleza de la cultura y operaciones de la organización. La **individualización** ocurre cuando los empleados ejercen con éxito influencia sobre el sistema social en su entorno de trabajo, al cuestionar la cultura o desviarse de ella. La interacción entre la socialización y la individualización se representa en la figura 4.8, que muestra los tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de una organización, al mismo tiempo que ejercen diversos grados de influencia. Los dos extremos —la *rebelión* y la *conformidad total*— son disfuncionales para la organización y la carrera del individuo en el largo plazo. Desde luego, el *aislamiento* rara vez es un curso de acción productivo. Si suponemos que la cultura de una cierta organización invita a sus empleados a retar, cuestionar y experimentar mientras no resulte demasiado perturbador, entonces el *individualista creativo* infunde nueva vida e ideas en provecho de la organización, como lo demuestra "En la práctica: Motorola Company".

¿Se puede cambiar la cultura? Un estudio de culturas corporativas en nueve grandes compañías —Federal Express, Johnson & Johnson, 3M, AT&T, Corning, Du Pont, Ford, IBM y Motorola— sugiere que *pueden* cambiar. Sin embargo, se requiere un esfuerzo de largo plazo, con frecuencia de 5 a 10 años, para su conclusión. La figura 4.9 indica la eficacia relativa de varios métodos para modificar la cultura.[18] Es evidente que una demostración abierta del compromiso y apoyo de la administración superior con los nuevos valores y creencias es de importancia crucial, como lo es la capacitación de empleados para que cambien.

FIGURA 4.8
Cuatro combinaciones de socialización e individualización



En la práctica: Motorola Company

Delbert Little es un ingeniero que trabaja en Motorola, empresa estadounidense muy importante de aparatos electrónicos. Trabajador muy creativo, enérgico y talentoso, se enorgullece de entregar 110 por ciento de esfuerzo a su trabajo. Aunque acepta por completo los valores de su empleador referentes a la necesidad de crear nuevos y mejores productos mediante avances tecnológicos de verdad innovadores, también alardea de su rechazo de algunas normas corporativas relacionadas con su conducta personal (modo de vestir y respeto por la autoridad). Se comunica con sus trabajadores con gran pasión, en general solicitándoles que ejerzan un sentido innovador similar. Cuando cree que su empleador se mueve en una dirección errónea en cuanto a mercados o productos, escribe memorandos largos y apasionados a los altos ejecutivos que detallan su razonamiento y trata de persuadirlos de cambiar de opinión.

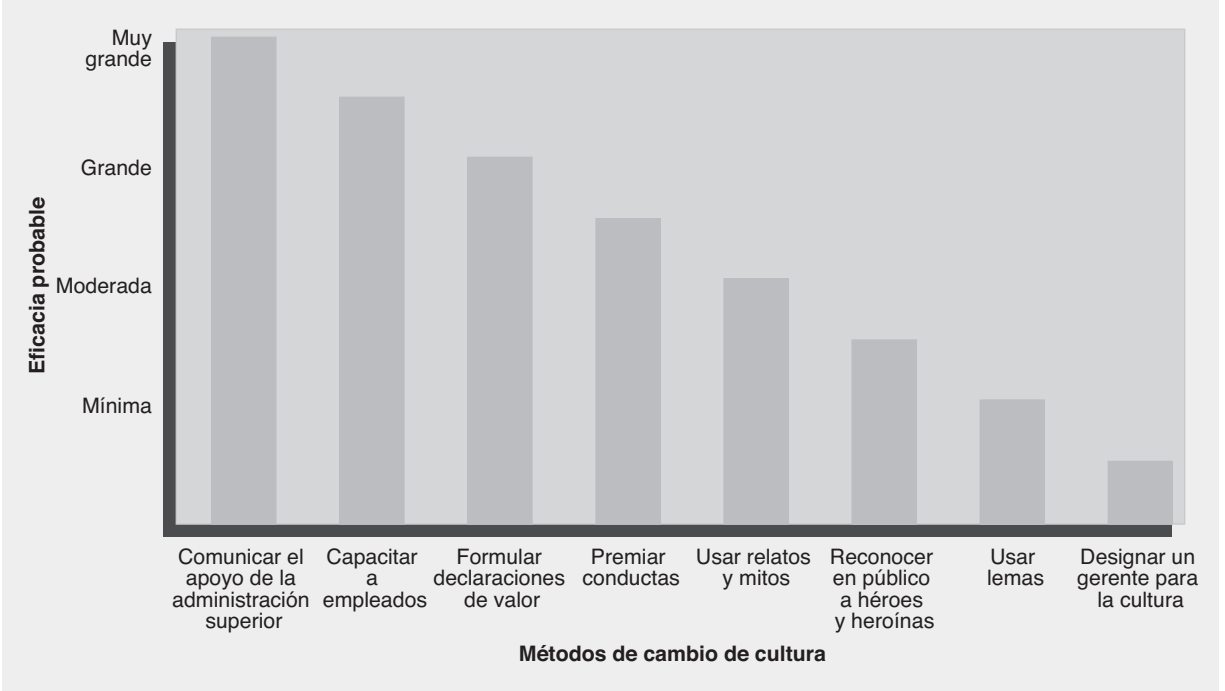
Se puede decir que Delbert ejerce un individualismo creativo (que raya en la rebelión). Acepta algunas normas y valores pero rechaza otros (y está, por ende, moderadamente socializado). Defiende con ferocidad lo que cree correcto y trata también de cambiar el modo de pensar de otros. Por tanto, produce un efecto relativamente potente en su parte de la organización (individualismo). "La compañía tolera mi conducta ¡sólo porque he producido más de 100 patentes en el tiempo que llevo aquí!", se jactó un día.

SITIOS DE TRABAJO DIVERTIDOS

La sociedad estimula y ofrece muchas formas de jugar y divertirse en las actividades recreativas. El juego suele tener diversos elementos comunes: inmersión en la actividad, sorpresa, variedad, opciones, experiencia de avance y oportunidades de realizar contribuciones personales y "ganar". También se puede incorporar la mayor parte de estos elementos en la vida diaria de los empleados, muchos de los cuales también desean divertirse en el trabajo. Un **ambiente de trabajo divertido** es una cultura organizacional única y cada vez más popular en que los administradores alientan, inician y apoyan diversas actividades lúdicas y de buen humor. Una cultura de diversión en el sitio de trabajo tiene varios rasgos clave:

- Se reconoce fácilmente (con la observación de risas, sonrisas, sorpresas y espontaneidad).
- Significa diferentes cosas para diferentes personas.

FIGURA 4.9 Eficacia de los métodos para cambiar la cultura organizacional



En la práctica: Zappos, Inc.

Zappos, Inc., que ocupa un lugar destacado en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar que publica la revista *Fortune*, tiene 10 valores centrales que constituyen el fundamento cultural de su éxito. Uno es "trabaja mucho, juega mucho", también conocido como "crea diversión y un poco de extravagancia". Los empleados se benefician de horas felices, cuartos para dormir la siesta, fiestas de pijamas, orientación para establecer y alcanzar metas personales y excursiones dirigidas por los administradores. Como resultado, los trabajadores tienen un alto grado de discrecionalidad para "dejar admirados" a sus clientes.[19]

- Es relativamente fácil de crear en el trabajo.
- Genera una amplia gama de resultados personales y organizacionales.

Se ha recurrido a cientos de enfoques para estimular la diversión en el trabajo. Las *categorías* clave incluyen formas peculiares de reconocer fechas de significado especial para las personas (cumpleaños y aniversarios de la fecha de contratación), auspiciar actos sociales especiales, celebraciones públicas de logros profesionales y departamentales, juegos y competencias amistosas, entretenimiento y sentido del humor en boletines y correspondencia. Diversas tácticas *específicas* en las organizaciones son días de disfraces, personajes de caricaturas aplicados a los empleados, nombres rimbombantes de los puestos (por ejemplo, los empleados "Genios" de las tiendas de Apple), distribución del "chiste del día" o juegos de mesa modificados y formatos de programas de TV para atraer la atención y estimular la creatividad. No hay una fórmula mágica que asegure el éxito; la clave es que los administradores deben experimentar, hacer de ello un proceso continuo y estimular a los demás para que propongan nuevas ideas (véase "En la práctica: Zappos, Inc.").

Efectos positivos de la diversión en el trabajo

A los empleados les gusta trabajar en un ambiente que satisface sus necesidades económicas y de seguridad, los hace sentirse escuchados y que reconocen su tiempo, esfuerzo y resultados. Sin embargo, además, muchos valoran y aprecian la oportunidad de relajarse y jugar un poco, reírse, divertirse en ocasiones y, en general, disfrutar su trabajo. A menos que se provoque daño personal físico o emocional, la diversión en el trabajo contribuye a aliviar la tensión, reducir el aburrimiento, estimular la amistad, incrementar la satisfacción y producir varios efectos fisiológicos beneficiosos en los empleados (p. ej., menor presión arterial, mayor inmunidad a las infecciones y una energía más positiva).

También la organización se beneficia de una cultura de diversión en el sitio de trabajo. Una amplia encuesta de la Society for Human Resource Management comprobó que a medida que se elevan el entusiasmo y la creatividad de los empleados, es más fácil conservar y atraer otros

FIGURA 4.10
Lineamientos para administradores orientados a la diversión

Fuente: Bob Pike, Robert C. Ford y John W. Newstrom, *The Fun Minute Manager,* Minneapolis, CTT Press, 2009, p. 88.

1. Atienda primero las necesidades de los *demás* empleados (contenido del trabajo).
2. Asegúrese de que la diversión en el trabajo encaje bien en la *cultura* de la organización y las *expectativas* de los empleados.
3. Cree un lugar de trabajo divertido sobre un *fundamento filosófico subyacente*, y que no sea sólo un conjunto de prácticas mecánicas.
4. Establezca un *compromiso de largo plazo* con la diversión como un proceso continuo y no como un programa de corto plazo.
5. Sea menos rígido con *usted mismo*.
6. *Haga que otros participen* en la creación de experiencias divertidas.
7. *Satisfaga la necesidad de reconocimiento de los empleados* de maneras nuevas y únicas.
8. Recurra a una *amplia variedad* de actividades relacionadas con la diversión.
9. Aproveche el factor *sorpresa*.
10. Regularmente, evalúe y *dé seguimiento a su éxito* en crear una cultura de trabajo divertida.

Consejos a los futuros administradores

1. *Observe a su organización como un sistema social* y pregúntese si está en equilibrio o no. Si no es así, ¿es funcional el desequilibrio para ella?
2. Procure comprender y *administrar activamente el contrato psicológico* con cada uno de sus empleados.
3. Haga un inventario de las formas positivas en que cada uno de sus empleados es diferente. *Asegúrese de que su sitio de trabajo aproveche estos aspectos de la diversidad*.
4. *Detecte y aproveche al menos a un mentor activo* para usted. Asimismo, ofrézcase como mentor cuando menos a una persona que no se reporte directamente con usted.
5. *Analice los símbolos de estatus* evidentes en su organización. Decida si son funcionales o disfuncionales para el estado de ánimo y el desempeño de los empleados.
6. Pinte un amplio cuadro verbal de la cultura organizacional en su sitio de trabajo. ¿Es la cultura fuerte o débil? *Describa lo que puede hacer para definir y fortalecer la cultura de su empresa*.
7. El mejor momento para inculcar los valores culturales a los empleados es cuando todavía son nuevos y receptivos, *estudie la forma en que su organización socializa a su personal recién contratado en los valores y normas* de la empresa.
8. Examine el nivel de compromiso con la ética de trabajo entre sus empleados, y busque formas de *comunicarles sus expectativas de desempeño*.
9. Comience a acumular un archivo de cuentos, mitos, lemas y anécdotas que apoyen la clase de cultura organizacional que desea comunicar. *Desarrolle, pula y aplique sus habilidades de narración de historias para reforzar la cultura*.
10. Examine el nivel actual y deseado de diversión en su sitio de trabajo. *Haga participar a los empleados en el desarrollo de un ambiente de diversión que también contribuya a las metas organizacionales*.

nuevos, se aclaran las normas y valores (cultura) de la compañía y mejora la satisfacción del consumidor como reflejo del trato que reciben de empleados más dinámicos.[20] En general, las reservas comunes sobre los riesgos inherentes a divertirse en el trabajo no tienen base. Las razones más válidas para la resistencia de los administradores a divertirse en el trabajo giran alrededor del temor a que sus jefes (y la cultura organizacional global) no lo toleren y la posible falta de creatividad que se requiere para que esto suceda. No obstante, al final existen argumentos sólidos en favor de permitir a los empleados una diversión ocasional en el trabajo y hacerlos participar en el proceso de crear una cultura de sitio laboral divertido. En la figura 4.10 se ofrecen sugerencias para lograrlo.

Resumen

Cuando las personas se unen a un grupo de trabajo, se convierten en parte del sistema social de esa organización. Es el medio por el cual se relacionan con el mundo de trabajo. Las variables de un sistema organizacional operan en un equilibrio funcional llamado equilibrio social. Los individuos formalizan un contrato psicológico que define su relación personal con el sistema. Cuando contribuyen al éxito de la organización, se dice que su conducta es funcional.

El amplio ambiente en que la gente vive es su cultura social. Las personas necesitan aceptar y apreciar el valor que una diversidad de antecedentes culturales aporta al éxito de una organización. Otros importantes factores culturales son la ética de trabajo y las actitudes corporativas hacia la responsabilidad social.

El rol es el patrón esperado de acción de una persona en actividades que se refieren a otros. Ideas correlativas son la percepción de roles, los mentores, el conflicto y la ambigüedad de roles. El estatus es el rango social que una persona ocupa en un grupo, y genera sistemas de estatus y tal vez ansia por el estatus. Los símbolos de estatus se buscan como si fueran pociones mágicas, porque suelen ofrecer evidencia externa de poder para sus poseedores.

Las culturas organizacionales reflejan los supuestos y valores que guían una empresa. Son influencias intangibles, pero poderosas, en la conducta del empleado. Los participantes aprenden de la cultura de su organización mediante el proceso de socialización, e influyen en ella mediante la individualización. Las culturas organizacionales pueden cambiar, pero el proceso consume tiempo. La diversión en el trabajo puede ser parte legítima de la cultura de una empresa, y arrojar beneficios personales y organizacionales.

Repaso de términos y conceptos

Ambiente de trabajo divertido, *98*
Ambigüedad de roles, *89*
Ansia por el estatus, *89*
Apreciar la diversidad, *84*
Conflicto de roles, *89*
Contrato psicológico, *81*
Cultura organizacional, *92*
Cultura social, *83*
Discriminación, *84*
Diversidad cultural, *83*
Efecto disfuncional, *81*
Efecto funcional, *81*
Equilibrio social, *81*
Estatus, *89*
Ética laboral, *84*
Experiencias emblemáticas, *96*
Individualización, *97*
Mentor, *87*
Narrar historias, *96*
Percepciones de roles, *86*
Prejuicio, *84*
Privación de estatus, *89*
Responsabilidad social, *85*
Rol, *85*
Símbolos de estatus, *90*
Sistema social, *80*
Sistemas abiertos, *80*
Sistemas de estatus, *89*
Socialización organizacional, *96*
Teoría del intercambio, *83*

Preguntas de repaso

1. ¿Qué contrato psicológico cree usted que está presente en este curso? Describa sus características clave.
2. Observe en su salón de clase, dormitorio u organización estudiantil. ¿En qué formas reflejan la diversidad cultural? Sugiera cómo usar los recursos representados en esa diversidad en beneficio de todos los participantes.
3. Hace poco, un especialista en administración comentó sobre la ética de trabajo: "Usted puede, personalmente, descubrir si tiene una ética de trabajo si piensa más en el dinero que gana que sobre la calidad del producto que fabrica (o el servicio que ofrece)." Coméntelo.
4. ¿Qué significa la responsabilidad social? ¿Se aplica a las personas así como a las instituciones? Describa tres actos de responsabilidad social que haya visto, o realizado, en el último mes.
5. Describa una situación en que haya experimentado conflicto o ambigüedad de roles. ¿Qué lo causó? ¿Cómo se relacionan las dos ideas, y en qué sentido son diferentes?
6. Entreviste a un administrador para descubrir lo que él cree que son los cinco símbolos de estatus más importantes en el lugar de trabajo. Precise si en esa empresa la importancia de los símbolos de estatus está en avance o en retroceso.
7. Describa la cultura organizacional que parezca existir en su clase. ¿Cuáles son algunas normas, valores y supuestos implícitos o explícitos?
8. Reflexione sobre sus primeros días en la universidad, o en un empleo temporal o de medio tiempo. ¿En qué sentido se le socializó? ¿Cómo se sentía con lo que le sucedía? ¿Recuerda alguna experiencia emblemática de forma vívida?
9. Observe ahora el proceso recíproco de individualización. ¿De qué modo causó usted algún efecto en la universidad o en el empleo?
10. Los efectos beneficiosos de divertirse en el trabajo son relativamente fáciles de advertir. ¿Cuáles son algunos efectos disfuncionales de una cultura de este tipo?

Evalúe sus habilidades

¿Qué tan buenas habilidades de mentor tiene usted?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Encierre en un círculo el número de la escala de respuestas que mejor refleje la medida en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando desempeña el papel de mentor. Sume sus puntos totales y prepare un breve plan de acción para su propio mejoramiento. Reporte su calificación para la tabulación de todo el grupo.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Estoy disponible para que me contacte mi discípulo siempre que me necesita.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Doy una realimentación positiva siempre que es adecuado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3. Comparto relatos de mis propios éxitos y fracasos cuando creo que se necesitan ejemplos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Aporto apoyo emocional cuando siento que es el momento correcto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Cumplo a cabalidad cualquier compromiso que asumo, para establecer una imagen de integridad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Considero que toda la información que obtengo es personal y confidencial, sin revelarla a nadie.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Me esfuerzo en mantenerme abierto a las necesidades y objetivos de mi discípulo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Me aseguro de escuchar atentamente las palabras y captar los sentimientos de mi discípulo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Procuro estar disponible para un contacto inmediato siempre que mi discípulo me necesita.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Reconozco la necesidad de apoyar y alentar a mi discípulo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales que obtuvo en las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener un sólido conocimiento para demostrar buenas habilidades de mentor.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro éxito como mentor. Lo alentamos a revisar todo el capítulo y buscar el material pertinente en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___,___. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Liberty Construction Company

Liberty Construction Company es una pequeña empresa de Colorado, Estados Unidos. Obtiene más de la mitad de su ingreso de la instalación de líneas subterráneas de agua y electricidad, lo que indica que gran parte de su trabajo es de temporada y tiene una alta rotación de personal.

Michael Federico, estudiante universitario, trabajó en Liberty como operador de una retroexcavadora durante los últimos tres veranos. Al regresar al trabajo el verano siguiente, se le asignó la segunda más nueva retroexcavadora de las cinco que tenía la compañía. El dueño razonó que Federico había acumulado nueve meses de antigüedad en el trabajo, así que, de acuerdo con un criterio estricto de antigüedad, le correspondía la segunda retroexcavadora. Esta acción requería que al operario actual, Pedro Álvarez, empleado permanente que había

estado en la empresa siete meses, se le asignara una máquina más antigua. Álvarez estaba muy a disgusto con esta medida; creía que como empleado permanente le correspondía la máquina más nueva, en lugar de cedérsela a un empleado temporal. Los demás empleados pronto se dividieron en dos grupos, uno que apoyaba a Álvarez y otro que apoyaba a Federico. Surgieron conflictos, y cada grupo parecía complacerse en provocar problemas al otro. En menos de un mes Álvarez dejó la compañía.

Pregunta

Examine este caso en los aspectos que se relacionan con el sistema social, equilibrio, contrato psicológico, roles, estatus y símbolos de estatus.

Ejercicio vivencial

Percepciones de roles de estudiantes e instructores

Considérese el subordinado en esta clase, donde el profesor será su jefe.

1. (Trabajo individual.) En la relación estudiante-profesor en esta clase, identifique:
   a) Su percepción de sus roles de estudiante.
   b) Su percepción de los roles del profesor.
   (Al mismo tiempo, el profesor debe identificar su percepción de los roles del profesor y su percepción de los roles de los estudiantes.)
2. Reunidos en pequeños grupos de estudiantes, combinen sus ideas en declaraciones colectivas de percepciones.
3. Reporte las percepciones de su grupo a la clase sobre los tres factores. Solicite que el profesor comparta sus percepciones con la clase. Compare y luego explore los motivos de las diferencias que se observen.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar un nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros de "Consejos a los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los empleados son egocéntricos y tienen hambre de información que refuerce su imagen y estatus personal.*

1. _____
   _____
2. _____
   _____
3. _____
   _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Parte **Dos**

Motivación y sistemas de recompensas

Capítulo **Cinco**

Motivación

Veinticinco por ciento de la fuerza laboral se compromete, 55 por ciento no se compromete y 20 por ciento se exime activamente del compromiso, lo que significa que esas personas contagian su infelicidad a los demás.
Amy J. Zuckerman[1]

Lo primordial para toda compañía en dificultades (recesión, fusión, cambio organizacional o sistémico, competencia, etc.) es que el reconocimiento apropiado inspira a los empleados a comprometerse con la causa de la organización y a comprender la función importante que desempeñan en el éxito de largo plazo de la empresa.
Chester Elton[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- El proceso motivacional
- Los impulsos motivacionales
- Los sistemas de categorías de necesidades
- La modificación y el refuerzo de la conducta
- El establecimiento de metas y sus efectos
- El modelo de expectativas de la motivación
- Las comparaciones de equidad

Hyatt Hotels Corporation tenía un problema. Contrataba a personas jóvenes, brillantes y dinámicas para administrar sus hoteles Hyatt Regency, que trabajaban unos cuantos años como operadores de conmutador, auxiliares de gerencia como amas de llaves o en otros puestos mientras aprendían las operaciones hoteleras. Luego querían ascensos más rápidos a puestos de administración, pero cuando veían que el camino era muy largo, buscaban un nuevo empleo.

Parte del problema radicaba en la lenta expansión de la compañía, que a menudo desaceleraba el avance individual hacia los puestos de administración del segmento anterior de tres a ocho años o más. Para evitar una alta rotación de personal y aprovechar el talento con que contaba, Hyatt comenzó a ofrecer a sus empleados oportunidades de crear nuevos negocios en áreas relacionadas, como servicio de fiestas y tiendas de renta. El efecto motivacional de la autonomía que significaron tales oportunidades permitió que Hyatt conservara más de 60 por ciento de sus gerentes, al mismo tiempo que incrementaba sus ingresos y aportaba una experiencia valiosa a su fuerza de trabajo.

El caso de esta empresa nos da la oportunidad de mirar hacia atrás (parte uno) y hacia adelante (este capítulo y el siguiente). El nuevo programa que se aplicó en los hoteles creó una cultura organizacional de verdad diferente; los ejecutivos demostraron su apoyo en su intento de encontrar formas de retener recursos humanos valiosos, y comenzaron a escuchar con cuidado lo que los empleados les decían para descubrir cómo responder. En consecuencia, la motivación tiene lugar dentro de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere excelentes habilidades de comunicación.

El ejemplo de Hyatt Hotels también ilustra los cuatro indicadores principales de la motivación de los empleados que los empleadores suelen valorar:

1. *Deseo de participación* es el grado de entusiasmo, iniciativa y esfuerzo que muestran los empleados.
2. *Compromiso* es el grado en que los empleados crean lazos con la organización y realizan actos de ciudadanía organizacional (se estudiará en el capítulo 10).
3. *Satisfacción* es el reflejo de realización del contrato psicológico y expectativas cumplidas en el trabajo.
4. *Rotación* es la entrada y salida de empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdida de empleados valiosos.

Las investigaciones indican que cuando los empleadores atienden adecuadamente los cuatro factores, la motivación de los empleados, y el éxito organizacional, se fortalece en gran medida.[3]

¿Qué es la motivación? La **motivación del trabajo** es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- *Dirección y enfoque de la conducta* (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- *Nivel del esfuerzo* aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- *Persistencia de la conducta* (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro).

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras. Las necesidades, el refuerzo, las metas, las expectativas y los sentimientos de equidad son los principales temas de este capítulo.

Es igualmente importante descubrir los factores que intervienen y actúan para desmotivar a los empleados y disminuir su entusiasmo por el alto desempeño. Los comportamientos comunes de los administradores que desvirtúan la motivación son:

- Tolerar el mal desempeño ajeno.
- Criticar indebidamente a los empleados.
- No establecer expectativas claras.
- Hacer falsas promesas de incentivos disponibles.
- Distribución injusta de recompensas (favoritismo).

Incluso el simple acto de eliminar factores como éstos genera beneficios inmediatos en la motivación de la fuerza de trabajo.

UN MODELO DE MOTIVACIÓN

Aunque unas cuantas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, casi toda la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa. No requiere motivación que el pelo crezca, pero sí lo requiere un corte de pelo. Al final, todos nos quedamos dormidos sin motivación (aunque lo duden los padres con hijos pequeños), pero acostarse es un acto consciente que requiere motivación. Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas.

El papel de la motivación en el desempeño se resume en el modelo de motivación de la figura 5.1. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente. Por ejemplo, la necesidad de comida produce la tensión del hambre. La persona hambrienta examina su entorno para ver de qué alimentos (incentivos externos) dispone para satisfacer su hambre. Como el entorno afecta el apetito por clases particulares de comida, a un nativo de los Mares del Sur quizá se le antoje un pescado asado, y a un ranchero de Colorado, un buen corte de res a la parrilla. Ambas personas están listas para alcanzar sus metas, pero buscarán diferentes alimentos para satisfacer sus necesidades. Éste es un ejemplo tanto de diferencias individuales como de influencias culturales en acción.

$P = H \times M$

Como vimos en las fórmulas del capítulo 1, el desempeño potencial (P) es producto de la habilidad (H) y de la motivación (M). Los resultados se logran cuando se da oportunidad (por ejemplo, una adecuada capacitación) a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos (las herramientas adecuadas) para lograrlo. La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan la detonación del esfuerzo (motivación). Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas. Si su naturaleza, oportunidad y distribución son apropiadas, se satisfarán las necesidades e impulsos originales del empleado. En ese momento pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo comienza de nuevo.

Por ende, es evidente que un punto de partida importante radica en *entender las necesidades del empleado.* Presentaremos primero varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos

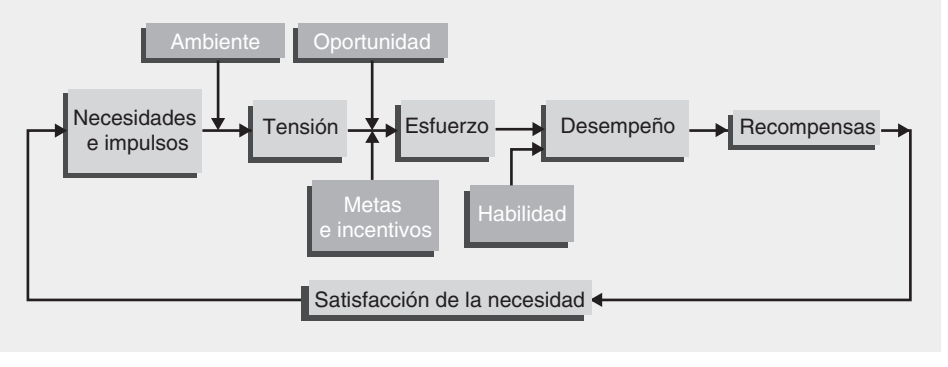


FIGURA 5.1
Modelo de motivación

y las necesidades; estos modelos sirven a los administradores para comprender la forma en que las necesidades internas de los empleados afectan después su conducta. Además, se desprenden lógicamente del análisis sistemático de la forma de modificar la conducta de los empleados mediante recompensas que satisfagan tales necesidades.

IMPULSOS MOTIVADORES

La gente tiende a desarrollar ciertos **impulsos motivadores** (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard.[4] Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque crecieron con antecedentes similares. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder (vea la figura 5.2).

Tres impulsos

Motivación del logro

La **motivación de logro** es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.

Características de los realizadores

Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como administradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados al logro, delegar con eficacia y que los empleados "promedio" satisfagan las demandas de sus jefes.

Motivación de afiliación

Comparación de los impulsos de logro y de afiliación

La **motivación de afiliación** es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.

FIGURA 5.2
Impulsos motivadores

Logro	Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante
Afiliación	Impulso para relacionarse bien con otras personas
Poder	Impulso para influir en personas y situaciones

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de terminar las cosas. Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores.

Motivación de poder

La **motivación de poder** es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

Comparación del poder institucional con el poder personal

La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal. El *poder institucional* es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado.

Aplicación administrativa de los impulsos

El conocimiento de las diferencias entre los tres impulsos motivadores requiere que los administradores tengan una visión amplia y entiendan las actitudes laborales de cada empleado. Así, tratan a cada empleado en forma diferente, de acuerdo con el impulso motivador más fuerte que identifiquen en cada uno. De este modo, el jefe se comunica con cada empleado de acuerdo con las necesidades particulares de éste. Como dijo un empleado, "mi jefe me habla en mi idioma". Aunque hay varias pruebas para identificar la fuerza de los impulsos de cada empleado, la observación directa de su conducta es uno de los mejores métodos para determinar a qué estímulos van a responder.

NECESIDADES HUMANAS

Cuando una máquina se descompone, las personas reconocen que se necesita hacer algo. Los administradores tratan de encontrar las causas de la descompostura mediante un análisis basado en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. Al igual que ésta, un trabajador que funciona mal lo hace por causas definidas que pueden relacionarse con sus necesidades. Para que muestre mejoras, el trabajador requiere una atención tan hábil y profesional como la máquina. Si tratáramos (diéramos mantenimiento) al personal tan bien como lo hacemos con las máquinas caras, tendríamos trabajadores más productivos, y por ende, más satisfechos. Primero debemos identificar las necesidades importantes para ellos.

Tipos de necesidades

Necesidades primarias

Las necesidades se clasifican de varias formas. Una clasificación simple es 1) necesidades físicas básicas, llamadas **necesidades primarias**, y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas **necesidades secundarias**. Las primeras son alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente cómoda. Estas necesidades surgen de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia del género humano. Por tanto, son prácticamente universales, pero su intensidad varía de una persona a otra. Por ejemplo, un niño necesita dormir más que una persona mayor, mientras que algunas personas mayores desean una habitación más cálida que otras.

Las prácticas sociales también condicionan las necesidades. Si acostumbra tener tres comidas al día, cualquier persona tenderá a tener hambre las tres veces, aunque con dos bastaría. Si

Lo que leen los administradores

¿QUÉ RECOMPENSAS QUIEREN LOS EMPLEADOS?

David Sirota y sus coautores afirman que las corporaciones estadounidenses cayeron presa de 33 mitos sobre los empleados contemporáneos, como el descontento con su sueldo, la pereza y la resistencia al cambio. Tras una investigación minuciosa, Sirota llegó a la conclusión de que no hay pruebas que apoyen estos mitos. En cambio, las organizaciones se benefician más con la creación de empleados entusiastas. El secreto radica en conceder a los empleados tres grandes recompensas que desean por su trabajo:

- *Trato justo* (seguridad de empleo, pago adecuado y respeto).
- *Sentido de logro* (propósito, autorización para tomar decisiones, retos, realimentación y reconocimiento).
- *Camaradería* (confianza, solidaridad y trabajo en equipo).

Fuente: David Sirota, Louis Mischkind y Michael Meltzer, *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want,* Upper Saddle River, Nueva Jersey, Wharton School Publishing, 2005.

en la mañana se establece una pausa para el café, esta costumbre se convierte en un hábito de satisfacción de un apetito, así como una necesidad social.

Necesidades secundarias

Las necesidades secundarias son más ambiguas porque representan necesidades de la mente y el espíritu, más que del cuerpo; muchas se desarrollan a medida que la gente madura. Ejemplos son las necesidades que corresponden a la autoestima, sentido del deber, competencia, sentido de pertenencia, asertividad, y dar y recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivadores de los administradores, pues casi cualquier acción que emprendan las afecta. *Por tanto, la planeación de los administradores debe considerar el efecto de toda acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.*

Aquí ofrecemos siete conclusiones básicas sobre las necesidades secundarias.

- Están muy motivadas por la experiencia.
- Su tipo e intensidad varían entre las personas.
- Se modifican al paso del tiempo para todos.
- Por lo general no están aisladas, sino que operan de manera combinada y se influyen entre sí.
- A menudo se ocultan de un reconocimiento consciente.
- Son sentimientos vagos, en contraste con las necesidades físicas específicas.
- Influyen con fuerza en la conducta.

Aunque los tres impulsos motivadores que se identificaron no se agruparon en ningún patrón particular, las tres grandes teorías de las necesidades humanas que se presentan en las secciones siguientes tratan de clasificar dichas necesidades. Al menos en forma implícita, las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer parten de la distinción entre necesidades primarias y secundarias. Asimismo, hay algunas similitudes así como diferencias importantes entre los tres enfoques. A pesar de sus limitaciones, las tres perspectivas sobre las necesidades humanas sirven para crear una base importante de modelos motivacionales más avanzados, que se examinarán después.

Jerarquía de necesidades de Maslow

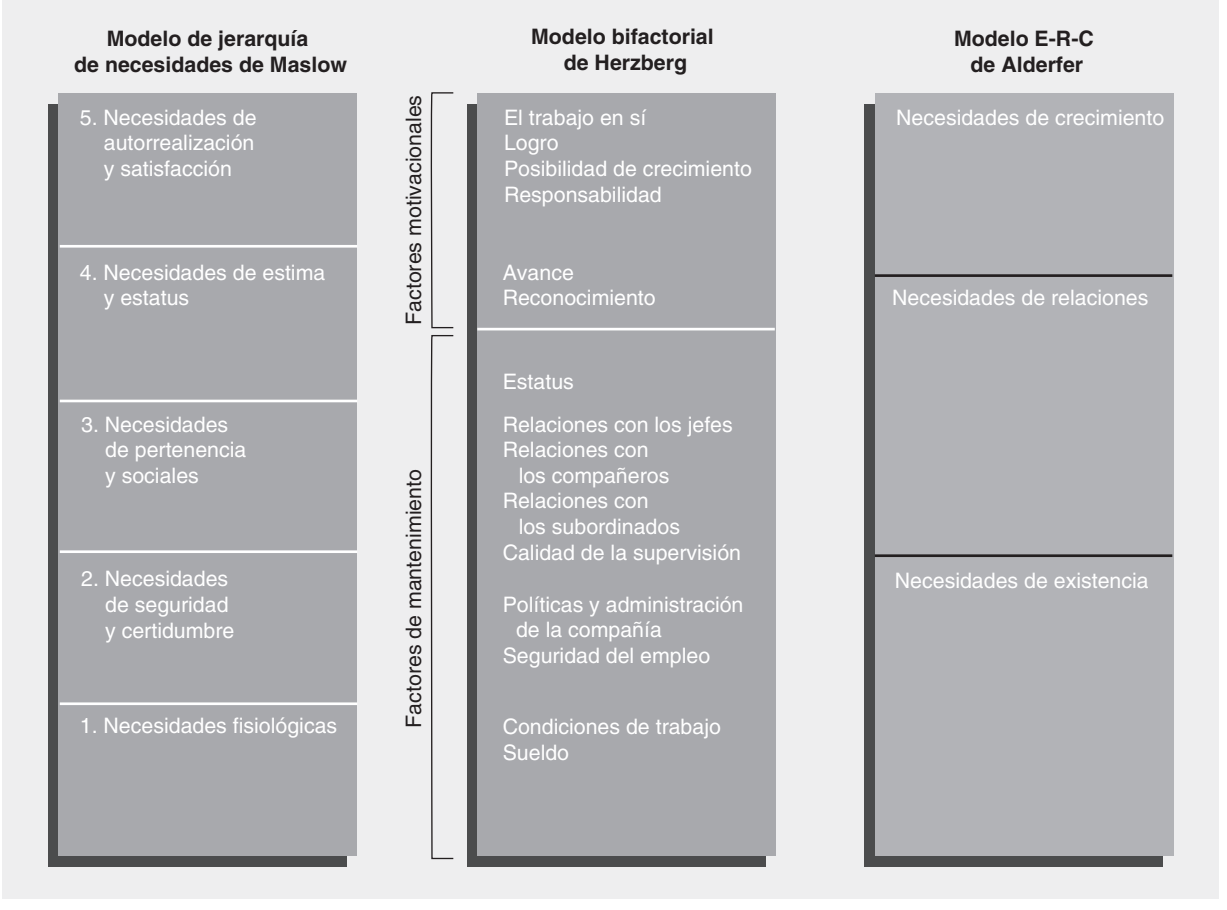
De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen (adquieren una importancia creciente) en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias. La **jerarquía de necesidades** de Maslow identifica y centra la atención en cinco niveles, como se muestra en la figura 5.3.[5] Esta jerarquía se presenta de manera breve y después se interpreta en las siguientes secciones.

Necesidades de orden inferior Las necesidades de primer nivel, que se refieren a la supervivencia básica, son las necesidades fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. El segundo nivel que tiende a predominar es la seguridad corporal (como evitar un ambiente peligroso de trabajo) y la seguridad económica (como una garantía de no despidos o un plan cómodo de jubilación). Se acostumbra llamar al conjunto de estos dos niveles **necesidades de orden inferior**, y son similares a las necesidades primarias antes expuestas.

Necesidades de orden superior Hay tres niveles de **necesidades de orden superior**. El tercer nivel en la jerarquía se refiere al amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compatibilidad con otros compañeros de trabajo). Las necesidades del cuarto nivel engloban las de autoestima y estatus, entre las que se cuentan las de valía personal y competencia. El sentimiento de competencia, que se deriva de la realización competente de las tareas y la confianza de otros, provee estatus. La necesidad de quinto nivel es la **necesidad de autorrealización**, que es el proceso continuo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz, emplear en lo posible las habilidades propias, tener una combinación rica de valores y propósito, y ejercitar el talento hasta el máximo.

Interpretación de la jerarquía de necesidades En esencia, el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas, no son tan motivadoras como las que no lo están. *Los empleados se motivan con mayor entusiasmo por lo que buscan en el presente, que por recibir más de lo que ya tienen.* Una necesidad plenamente satisfecha no es un fuerte motivador.

FIGURA 5.3 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



Interpretada de esta forma, la jerarquía de necesidades de Maslow ejerce un efecto poderoso en los administradores contemporáneos, pues les ofrece algunas ideas útiles para ayudarles a pensar en la forma de motivar a sus empleados. Como resultado de la extendida familiaridad con el modelo, los administradores de hoy día deben:

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades pueden diferir entre empleados.
- Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares no satisfechas en el momento.
- Comprender que dar más de la misma recompensa (en especial si satisface necesidades de orden inferior) puede tener un efecto decreciente en la motivación.

Limitaciones

El modelo de Maslow tiene también muchas limitaciones, y ha sido muy criticado. Como marco filosófico, ha sido difícil de estudiar y no se ha comprobado cabalmente. Desde una perspectiva práctica, no es fácil ofrecer oportunidades de autorrealización a todos los empleados. Además, la investigación no ha acreditado la presencia de los cinco niveles de necesidad como únicos ni se ha establecido la progresión de los cinco pasos desde el nivel más bajo hasta el más alto. Sin embargo, hay cierta evidencia de que a menos que las dos necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) se encuentren satisfechas en un grado básico, los empleados no se interesarán mucho en las necesidades de orden superior. La evidencia de un número más limitado de niveles de necesidades es congruente con los dos modelos que se presentan a continuación.

Modelo bifactorial de Herzberg

A partir de la investigación con un grupo de ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló un **modelo bifactorial de la motivación**.[6] Este investigador solicitó a los participantes en su estudio que pensaran en una época en que se sintieron especialmente bien respecto de su empleo, y en otra época en que se sintieron especialmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que les generaron estos sentimientos. Así descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de condiciones que les producían sentimientos de bienestar y de malestar. En otras palabras, si un sentimiento de logro los hacía sentirse bien, su carencia rara vez se interpretaba como causa de un sentimiento desagradable. En cambio, algún otro factor, como algunas políticas de la compañía, se señalaba con mayor frecuencia como causa de ese malestar.

Factores de mantenimiento y motivacionales Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos de factores que influían en la motivación. Antes de este momento, las personas suponían que la motivación y la falta de ella eran tan sólo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo. Herzberg trastocó el punto de vista tradicional cuando afirmó que la ausencia de ciertos factores del puesto, como la seguridad de empleo y las condiciones de trabajo, frustraban a los empleados. Sin embargo, como se muestra en la figura 5.4, su presencia suele llevar a los empleados sólo a un estado neutral. Tales factores no son motivadores muy fuertes. Estos poderosos elementos se llaman **factores de higiene**, o *factores de mantenimiento*, porque no deben ignorarse. Se requieren para construir una base sobre la cual se cree un nivel razonable de motivación para los empleados.

Factores de higiene

Otras condiciones de trabajo funcionan sobre todo para construir esta motivación, pero su ausencia rara vez produce factores que la obstaculicen poderosamente. Estas condiciones se conocen como **factores motivacionales**, *motivadores* o *satisfactores.* Durante muchos años los administradores se han preguntado por qué sus políticas de protección y una amplia variedad de prestaciones no elevaban la motivación de los empleados. La idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento ayudó a responder esta pregunta, porque, de acuerdo con Herzberg, las prestaciones y las políticas de personal eran en primer lugar factores de mantenimiento.

Factores motivacionales

Contenido y contexto del trabajo La figura 5.3 muestra los factores de Herzberg. Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad se relacionan, en su mayor parte, directa-

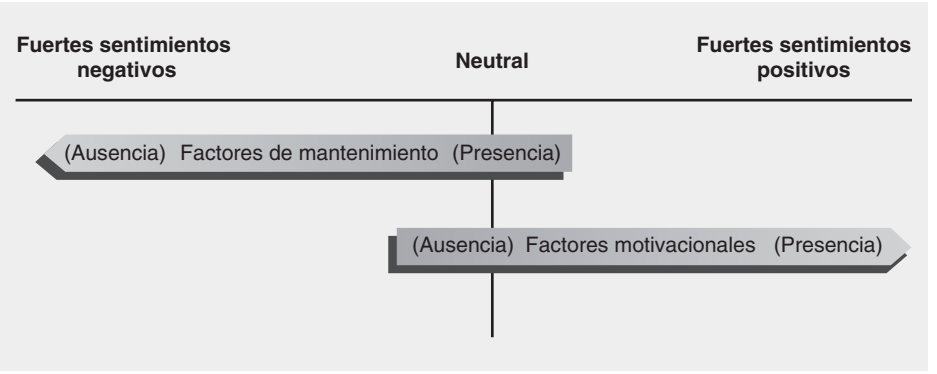


FIGURA 5.4
Efectos de los factores de mantenimiento y motivacionales

mente con el trabajo mismo, el desempeño del empleado, y el reconocimiento y crecimiento personales que experimenta. Los motivadores se centran sobre todo en el trabajo; se relacionan con el **contenido del trabajo**.

Por otra parte, los factores de mantenimiento se refieren fundamentalmente al **contexto del trabajo**, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea. La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es significativa. Muestra que los empleados están motivados en primer lugar por lo que hacen por sí mismos. Cuando asumen la responsabilidad o ganan reconocimiento por su propia conducta, se motivan en gran medida.

Motivadores intrínsecos y extrínsecos

Motivadores intrínsecos y extrínsecos La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es similar a la diferencia entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los **motivadores intrínsecos** son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas.[7] En este caso, los empleados están motivados por sí mismos. Los **motivadores extrínsecos** son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. Ejemplos de ellos son los planes de jubilación, seguros de salud y vacaciones. Aunque los empleados aprecian estos aspectos, no son motivadores eficaces.

Interpretación del modelo bifactorial El modelo de Herzberg propone una distinción útil entre los factores de mantenimiento, necesarios pero no suficientes, y los factores motivacionales, con el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado. Este modelo amplió las perspectivas de los administradores, pues mostró el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que se desprenden del trabajo en sí mismo. (Esta conclusión se ajusta a otros importantes avances conductuales, como el enriquecimiento del puesto, la facultad de toma de decisión [*empowerment*], el autoliderazgo y la calidad de la vida laboral, que se examinan en capítulos posteriores.) Sin embargo, en la actualidad los administradores deben estar conscientes de que no pueden negar una amplia gama de factores que crean por lo menos un ambiente neutral de trabajo. Además, a menos que se atiendan razonablemente los factores de higiene, su ausencia será una fuerte distracción para los trabajadores.

Limitaciones

El modelo de Herzberg, como el de Maslow, ha sido muy examinado y criticado, así como defendido.[8] No es de aplicación universal, porque se basó y se aplica mejor a los empleados administrativos, profesionales y de nivel superior. El modelo también *parece* reducir la importancia motivacional del sueldo, estatus y relaciones con los demás, pues éstos son factores de mantenimiento. Este aspecto del modelo se contrapone a la percepción de muchos administradores, por lo que es difícil que lo acepten. Debido a que no hay una distinción absoluta entre los efectos de los dos grandes factores (vea la figura 5.4), el modelo bosqueja sólo tendencias generales; los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas, mientras que los motivadores pueden ser factores de mantenimiento para otras. Por último, el modelo también parece limitado por el método, lo que significa que sólo el enfoque de Herzberg (que solicita informes de experiencias propias de trabajo favorables y desfavorables) produce el modelo bifactorial. En resumen, parece que hay dos factores cuando en realidad hay sólo uno.

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de usar factores de higiene adicionales (A) para motivar a los empleados. ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Modelo E-R-C de Alderfer

Existencia

Relación

Crecimiento

Para aprovechar modelos anteriores de necesidades (sobre todo el de Maslow) y compensar algunas de sus debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía modificada de necesidades, el modelo E-R-C, con sólo tres niveles (vea la figura 5.3).[9] Este autor afirma que, al principio, los empleados se preocupan por satisfacer sus **necesidades de existencia**, que combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las prestaciones son elementos que cubren estas necesidades. Las **necesidades de relación**, en el siguiente nivel, se refieren a la comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos. Las **necesidades de crecimiento** pertenecen a la tercera categoría, y se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

La inminente conversación entre el presidente y el gerente de marketing (véase "En la práctica: Maurices Clothing Stores") se puede estructurar de acuerdo con el **modelo E-R-C** de Alderfer. El presidente quizá desee primero identificar el nivel o niveles que parecen estar satisfechos. Por ejemplo, una gran disparidad entre sus sueldos haría que el gerente de marketing se sintiese frustrado con sus necesidades de existencia, a pesar de un respetable paquete de sueldo y bonos. O sus largas horas de trabajo y los pesados viajes que debió realizar mientras las tiendas se preparaban para abrir tal vez dejaron insatisfechas sus necesidades de relación. Por último, en el supuesto de que ya dominara las responsabilidades de su puesto actual, podría experimentar la necesidad de desarrollar capacidades ajenas a la mercadotecnia y crecer en nuevas áreas.

Además de condensar los cinco niveles de necesidades de Maslow en tres que son más congruentes con la investigación, el modelo E-R-C difiere en otros sentidos. Por ejemplo, el modelo no supone una progresión tan rigurosa de un nivel al siguiente. En cambio, acepta la probabilidad de que los tres niveles estén activos en cualquier momento, o incluso que apenas uno de los niveles superiores lo esté. También señala que una persona frustrada en cualquier nivel superior puede regresar para concentrarse en un nivel inferior y luego avanzar de nuevo. Por último, aunque los dos primeros niveles son de requisitos de satisfacción un poco limitados, las necesidades de crecimiento no sólo son ilimitadas, sino que en realidad se despiertan cada vez más cuando se alcanza alguna satisfacción.

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son muy claras, como se muestra en la figura 5.3, pero también existen contrastes importantes. Maslow y Alderfer se enfocan en las necesidades internas del empleado, mientras que Herzberg también identifica y distingue las condiciones (contenido o contexto del trabajo) que pueden plantearse para satisfacerlas. Las interpretaciones populares de los modelos de Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya cubrieron sus necesidades de orden inferior, de manera que ahora están motivados en primer lugar por las necesidades y motivadores de orden superior. Alderfer sostiene que dejar sin satisfacer las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia. (Las consecuencias de las necesidades insatisfechas, ya sea que produzcan insatisfacción o que se afronten de modo productivo, se examina-

En la práctica: Maurices Clothing Stores

El presidente de Maurices Clothing Stores creía que todo iba bien. La compañía estaba por agregar varias tiendas a sus 500 establecimientos como parte de un ambicioso programa de ampliación corporativa. Un día el gerente de marketing, persona clave para el presidente, entró en su oficina y le dijo que odiaba su trabajo. "¿Qué será lo que quiere?", se preguntó el presidente, mientras invitaba al gerente de marketing a sentarse y hablar de sus necesidades y aspiraciones. "No ha de ser por la seguridad de su empleo o mejores condiciones de trabajo. Tal vez siente la necesidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar un conjunto más amplio de capacidades ejecutivas."

rán en el capítulo 15.) Por último, los tres modelos indican que antes de que un gerente entregue recompensas, debe descubrir qué necesidad o necesidades dominan a un empleado particular en ese momento. De este modo, todos los modelos de necesidades aportan una base para comprender y aplicar la modificación de la conducta.

MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Teorías de contenido

Los modelos de motivación examinados hasta ahora se conocen como *teorías de contenido de la motivación* porque se enfocan en el contenido (naturaleza) de los elementos que motivan a una persona. Se relacionan con el ser interior del individuo y la forma en que ese estado interior de las necesidades determina la conducta.

La mayor dificultad que enfrentan los modelos de contenido de la motivación es que las necesidades de las personas no están sujetas a observación por los administradores, ni a mediciones precisas para fines de supervisión. Por ejemplo, es difícil medir las necesidades de estima de un empleado o determinar cómo cambian al paso del tiempo. Asimismo, limitarse a conocer las necesidades de un empleado no indica directamente a los administradores lo que deben hacer con esa información. Como resultado, el interés se concentra en los modelos motivacionales que se apoyan más en los resultados que se pretende alcanzar, en mediciones cuidadosas y en la aplicación sistemática de incentivos. La **modificación del comportamiento organizacional**, o **Mod CO**, contempla la aplicación en las organizaciones de los principios de modificación de conducta, que evolucionaron a partir del trabajo de B. F. Skinner.[10] La Mod CO y los diversos modelos que siguen son *teorías de proceso* de la motivación, pues aportan perspectivas sobre la dinámica mediante las cuales se puede motivar a los empleados.

Mod CO

Teorías de proceso

Ley del efecto

La Mod CO se basa en la idea de que *la conducta depende de sus consecuencias;* por ende, los administradores pueden controlar, o al menos afectar, diversas conductas de los empleados si manipulan sus consecuencias. La Mod CO se apoya en gran medida en la **ley del efecto**, que afirma que una persona tiende a repetir una conducta que se acompañe de consecuencias favorables (refuerzo), y tiende a evitar la que se acompaña de consecuencias desfavorables. Se requieren dos condiciones para una aplicación exitosa de la Mod CO: el administrador debe ser capaz de *identificar* algunas consecuencias poderosas (como las percibe el empleado), y luego, controlarlas y *administrarlas* de forma que el empleado vea la conexión entre la conducta que se va a afectar y sus consecuencias (véase "En la práctica: Ladies Professional Golf Association").

Enfoque en las consecuencias

La ley del efecto procede de la teoría del aprendizaje, que sostiene que aprendemos mejor en entornos agradables. Mientras las teorías de contenido argumentan que *las necesidades internas prefiguran la conducta,* el modelo Mod CO afirma que *las consecuencias externas tienden a determinarla.* La ventaja de la Mod CO es que coloca un mayor grado de control y responsabilidad en manos del administrador. Varias empresas, como Frito-Lay, Weyerhaeuser y B. F. Goodrich, aplicaron con éxito varias formas de modificación de la conducta.

Un tipo especial de esta teoría es el **aprendizaje social,** también conocido como *aprendizaje vicario,* que afirma que los empleados no siempre tienen que aprender directamente de sus pro-

En la práctica: Ladies Professional Golf Association

Algunos deportes profesionales establecieron sistemas de recompensas que parecen basarse en los principios de la Mod CO y la ley del efecto. Por ejemplo, en la gira de la Ladies Professional Golf Association (LPGA), sólo las jugadoras que completan las cuatro rondas de un torneo y tienen los mejores marcadores totales cobran cheques al finalizar su participación. Además, el cheque de la ganadora es casi el doble del que recibe la que ocupa el segundo lugar. La LPGA identificó el dinero como consecuencia favorable y relaciona su distribución directamente con el nivel de desempeño de corto plazo de sus socias. Se supone que este sistema estimula a las jugadoras a participar en numerosos torneos, jugar las cuatro rondas y sobresalir.

pias experiencias. En cambio, pueden aprender, e incluso es probable que lo hagan, al observar las acciones de los demás, al comprender las consecuencias que otros experimentan y modificar su propia conducta con esa información. A menudo, los empleados que adquieren habilidades de aprendizaje social son mucho más eficaces en menos tiempo que si hubieran tenido que experimentar todo en forma independiente.

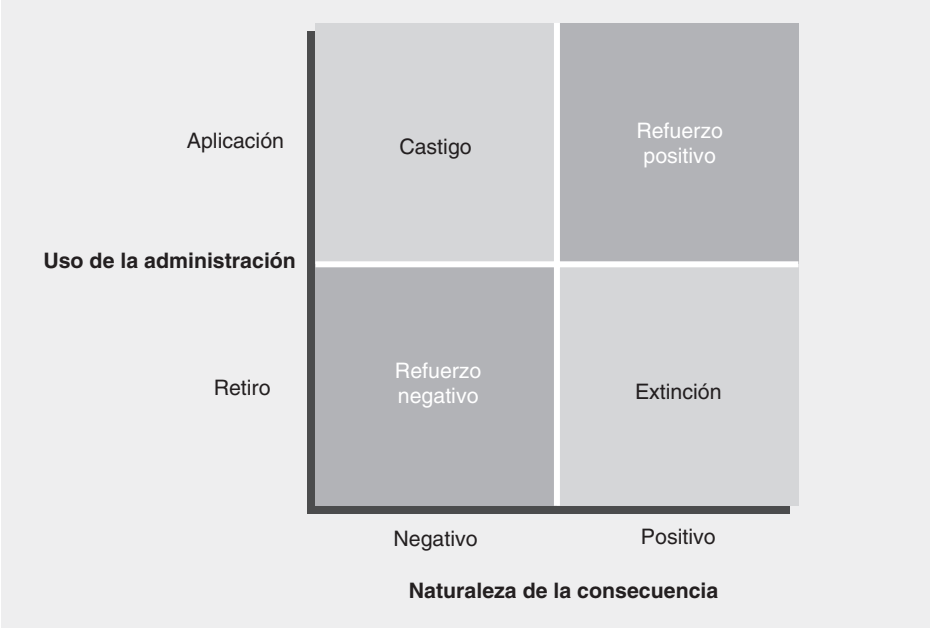
Otras consecuencias

La Mod CO hace mucho hincapié en las recompensas (vea el modelo de motivación en la figura 5.1) y en las consecuencias alternas para sostener la conducta. Sin embargo, antes de usar la Mod CO, los administradores deben decidir si desean incrementar o reducir la probabilidad de una conducta continua de una persona. Una vez decidido su objetivo, tienen que elegir entre dos opciones adicionales que determinan el tipo de consecuencias que se aplicará. Primero, ¿deben usar una consecuencia positiva o negativa? Segundo, ¿deben aplicarla o retirarla? Las respuestas generan cuatro consecuencias alternas únicas, como se muestra en la figura 5.5 y en la exposición que sigue.

Refuerzo positivo

Fundamentalmente, la conducta se estimula mediante el refuerzo positivo. El **refuerzo positivo** ofrece una *consecuencia favorable* que alienta la repetición de una conducta. Por ejemplo, un empleado puede observar que cuando realiza un trabajo de alta calidad, su jefe lo premia con el reconocimiento. Como al empleado le gusta el reconocimiento, su conducta se refuerza

FIGURA 5.5
Cuatro consecuencias alternas de la Mod CO



En la práctica: Blandin Paper Co., Pfeiffer Hamilton Publishers y Grandma's Restaurants

La variedad de recompensas disponibles para los administradores es casi ilimitada, no siempre son costosas y a menudo llegan a ser conmovedoras para sus destinatarios. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Blandin Paper Company (propiedad de UPM-Kymmene) hace hincapié en el reconocimiento de los supervisores, además de premios como camisetas, tazas de café y certificados de regalo para canjear en restaurantes locales.
- Pfeiffer-Hamilton Publishers invita a todos los empleados cada año a una fiesta de "celebración de la creatividad", y les da a todos un ejemplar autografiado y gratuito de cada libro que publica la compañía.
- La cadena Grandma's Restaurants no sólo entrega un reloj de oro a sus empleados que cumplen 10 años de servicio, sino también imprime manteletas para sus mesas con la fotografía e información sobre la trayectoria del empleado.
- Otras compañías promueven las notas personales para elogiar el desempeño del empleado, invitan un almuerzo a los trabajadores en su cumpleaños, o ponen la firma de los empleados en los productos que fabrican.

y el empleado desea hacer otra vez un trabajo de alta calidad. El refuerzo siempre debe corresponder a la conducta correcta del empleado, y no administrarse de manera aleatoria (véase "En la práctica: Blandin Paper Co., Pfeiffer-Hamilton Publishers y Grandma's Restaurants").

Lineamientos para el refuerzo positivo

El secreto del buen refuerzo positivo por parte de un administrador radica en su aplicación. Las consecuencias favorables deben ser personalizadas, oportunas, específicas, de alto impacto y tan espontáneas como sea posible. Deben aportar una realimentación útil sobre el desempeño, celebrar en público el valor de una contribución y propiciar un sentido de apropiación y compromiso en los empleados. La mayor parte del tiempo, el refuerzo positivo puede hacerse en forma económica en un espíritu de diversión, como se presentó en el capítulo 4.

Moldeo

El **moldeo** es una aplicación sistemática y progresiva del refuerzo positivo. Se concreta cuando se proporcionan sucesivamente refuerzos más frecuentes o poderosos a medida que el empleado se acerca a la conducta deseada. Aunque la conducta completamente correcta todavía no ocurra, se alienta al reforzar la conducta que tiende hacia la *dirección* deseada.[11] El moldeo es de particular utilidad para enseñar tareas complejas.

> Una ilustración del moldeo es el procedimiento de capacitación que utiliza el supervisor de una tienda de venta al menudeo. El negocio era tan pequeño que no tenía un programa centralizado de capacitación para sus vendedores, por lo que toda la capacitación de ventas era responsabilidad del supervisor. Al principio, cuando un nuevo vendedor no sabía cómo atender bien a los clientes, el supervisor le explicaba el procedimiento habitual de ventas. Luego, observaba la conducta del empleado, y de tiempo en tiempo, cuando éste mostraba mejoras en su conducta en alguna parte del procedimiento, le expresaba su aprobación y lo alentaba. Como esto era un reconocimiento favorable para el empleado, modelaba su conducta en la dirección correcta.

Refuerzo negativo

El **refuerzo negativo** ocurre cuando la conducta se acompaña de la *eliminación* de una consecuencia desfavorable; por ende, no es lo mismo que el castigo, el cual suele *agregar* algo desfavorable. En congruencia con la ley del efecto, la conducta responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando ese estado desfavorable se repite. Un ejemplo del refuerzo negativo es la experiencia de un mecánico de aviación, quien aprendió que si usaba aparatos especiales en las orejas, evitaba la incomodidad del ruido de los motores de jet, la consecuencia desfavorable; este refuerzo la estimuló a usar el equipo apropiado contra el ruido.

Castigo

El **castigo** es la *administración* de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta. Aunque en ocasiones el castigo es necesario para desalentar una conducta indeseable, debe emplearse con cautela porque tiene ciertas limitaciones. No alienta directamente ninguna clase de conducta deseable, a menos que la persona que lo recibe tenga una conciencia clara de sus opciones; puede hacer que los administradores que actúan como verdugos sean rechazados por sus acciones disciplinarias; y puede suceder que el personal castigado no tenga muy claro cuál es la parte específica de su conducta que se está sancionando.

Extinción

La **extinción** implica la eliminación de consecuencias positivas significativas que se obtenían antes mediante la práctica de una conducta deseable. Esta conducta aprendida debe reforzarse para alentar a la persona a repetir la acción en el futuro. Si no hay refuerzo por parte del administrador, el empleado, o cualquier otra persona, tenderá a extinguir esa conducta por falta de refuerzo.

Programas de refuerzo

Antes de aplicar varios tipos de consecuencias, los administradores deben vigilar la conducta de los empleados para determinar la frecuencia o lo adecuado de su desempeño. La frecuencia de la conducta crea una *base*, o estándar, para comparar las mejoras. Luego, el administrador selecciona un programa de refuerzo, que es la frecuencia con que la consecuencia elegida acompaña a una conducta.

Base

Refuerzo continuo

El refuerzo puede ser continuo o parcial. El **refuerzo continuo** ocurre cuando un reforzador acompaña a cada conducta correcta de un empleado. En algunos casos, este nivel de refuerzo es deseable para estimular un aprendizaje rápido, pero en la situación normal de trabajo en general no es posible premiar a cada empleado por cada conducta correcta, mucho menos a varios empleados. Un ejemplo del refuerzo continuo es el pago a los empleados por cada unidad de calidad aceptable que produzcan.

Refuerzo parcial

El **refuerzo parcial** ocurre cuando sólo se refuerzan *algunas* conductas correctas, ya sea después de cierto tiempo o después de varias reacciones correctas. El aprendizaje es más lento con el refuerzo parcial que con el refuerzo continuo. Sin embargo, el aprendizaje tiende a conservarse por más tiempo cuando se asegura en condiciones de refuerzo parcial.

Interpretación de la modificación de la conducta

Contribuciones

El principal beneficio de la modificación de la conducta es que hace que los administradores sean motivadores más conscientes, pues los estimula a analizar la conducta de los empleados, explorar sus razones y sus frecuencias, e identificar consecuencias específicas que ayudarán a cambiarla cuando éstas se apliquen en forma sistemática. A menudo, la aplicación de este proceso alienta a los supervisores eficaces a dedicar más tiempo a supervisar la conducta de los empleados. La realimentación del desempeño y el reconocimiento son partes frecuentes de esta estrategia, porque tienden a ser muy deseados y son, por tanto, refuerzos poderosos. En la figura 5.6 se presentan lineamientos generales de una estrategia de modificación de la conducta. Cuando se identifican conductas específicas y se aplican bien los refuerzos deseados, la modificación de la conducta genera mejoras sustanciales en áreas específicas, como ausencias, retrasos y errores (véase "En la práctica: Collins Food International" en la página siguiente).

Limitaciones

Se ha criticado la modificación de la conducta desde varios puntos de vista, entre otros su filosofía, métodos y sentido práctico. A causa del fuerte efecto de las consecuencias deseadas, la modificación de la conducta puede en efecto obligar a las personas a cambiar su comportamiento. En esta forma, se les puede manipular y ser incongruente con los supuestos humanistas ya expuestos de que la gente desea ser autónoma y autorrealizarse. Algunos críticos temen también que la modificación de la conducta conceda demasiado poder a los administradores sin los controles apropiados. Estos críticos plantean la pregunta: ¿Quién controla a los controladores?

ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las **metas** son objetivos del futuro desempeño. Ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, contribuyen a una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero y energía), ilustran el valor del esfuerzo constante y estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas. Éstas aparecen en el modelo de motivación (vea la figura 5.1) *antes* del desempeño del empleado, lo que acentúa su papel como pista para una conducta aceptable. Las metas también son útiles *después* de la conducta deseada, cuando los administradores comparan los resultados con sus objetivos y exploran las razones que explican cualquier diferencia.

En la práctica: Collins Food International

Collins Food International aplicó la modificación de conducta con empleados administrativos de su departamento de contabilidad.[12] Un renglón seleccionado para modificación fue la tasa de errores en la facturación. La gerencia midió los porcentajes de error existentes y luego se reunió con los empleados para analizarlos y establecer metas de mejoramiento. También elogió a los empleados por la reducción de errores y les informó periódicamente de los resultados. Los empleados del departamento de cuentas por pagar respondieron mediante la reducción de la tasa de errores de más de 8 por ciento a menos de 0.2 por ciento.

El **establecimiento de metas** funciona como proceso motivacional porque crea una discrepancia entre el desempeño actual y el esperado, lo cual produce un sentimiento de tensión, que el empleado reduce si alcanza las metas futuras. Cumplir con las metas ayuda también a satisfacer el impulso de logro de una persona, contribuye al sentimiento de competencia y autoestima, y estimula aún más las necesidades de crecimiento personal. Los individuos que alcanzan las metas satisfactoriamente tienden a establecer metas todavía más altas en el futuro. Una revisión de la investigación concluyó que el desempeño del empleado mejoró más o menos 16 por ciento después de la aplicación de un programa de establecimiento de metas, que no es otra cosa que el porcentaje de éxito que a muchas empresas les gustaría alcanzar.[13]

La eficacia personal afecta el establecimiento de metas

Un factor importante del éxito cuando se establecen metas es la **eficacia personal**, que es la creencia interna que se refiere a las capacidades y competencias relacionadas con el puesto que uno ocupa. (La eficacia personal es diferente de la autoestima, que es un sentimiento más amplio de gusto o disgusto por uno mismo.)[14] La eficacia personal se considera en relación con una tarea específica o con el desempeño de diversas actividades. Si los empleados tienen una alta eficacia personal, tenderán a establecer metas personales más altas en la creencia de que pueden alcanzarlas. La primera clave para un exitoso establecimiento de metas es fomentar y reforzar la eficacia personal del empleado (vea los consejos prácticos de la figura 5.7). Después de este paso, los administradores deben incorporar los cuatro elementos esenciales del establecimiento de metas, cuya explicación sigue.

Elementos del establecimiento de metas

El establecimiento de metas, como herramienta motivacional, tiene una gran eficacia cuando todos sus elementos principales están presentes, a saber: la aceptación de la meta, su especificidad, el desafío, y la supervisión y realimentación del desempeño. En las siguientes secciones exploraremos brevemente cada uno de ellos.

FIGURA 5.6
Lineamientos generales para aplicar la modificación de la conducta

- Identificar con exactitud la conducta que se desea modificar.
- Verificar que la conducta esperada esté dentro de la capacidad del empleado.
- Determinar no sólo las recompensas que los empleados aprecian, sino también la magnitud en que afectarían su conducta.
- Precisar la conexión entre la conducta deseada y las recompensas.
- Usar un refuerzo positivo siempre que sea posible.
- Usar el castigo sólo en circunstancias excepcionales y para conductas específicas.
- Pasar por alto conductas indeseables menores para permitir su extinción.
- Usar procedimientos de moldeo para desarrollar conductas complejas correctas.
- Reducir el tiempo entre la respuesta correcta y el refuerzo.
- Reforzar con frecuencia, y conforme a algún programa escogido.

FIGURA 5.7
Consejos para fomentar la eficacia personal del empleado

1. No suponga que los empleados son incompetentes.
2. No los menosprecie por su desempeño.
3. No destaque pequeñas fallas en sus resultados.
4. No critique su trabajo frente a sus compañeros.
5. No menosprecie la importancia de sus puestos o tareas.
6. Elógielos por sus esfuerzos apropiados, y en especial por sus resultados.
7. Pida su realimentación.
8. Escuche con atención sus propuestas de mejora.
9. Comparta con ellos la realimentación positiva de sus compañeros.
10. Aporte un reconocimiento formal por sus logros.

Aceptación de metas Las metas eficaces no sólo necesitan entenderse, sino también *aceptarse.* La simple asignación de metas a los empleados puede no generar su compromiso con ellas, en particular si son difíciles de alcanzar. Cuando menos, los supervisores deben explicar el propósito de las metas y la necesidad de alcanzarlas. Un método más eficaz para obtener la aceptación es permitir que los empleados participen en el proceso de establecimiento de las metas. Una declaración pública de propósitos de desempeño también contribuye al compromiso de los empleados con su logro.

Especificidad Las metas deben ser tan específicas, claras y medibles como sea posible, para que los empleados sepan cuándo las alcanzan. No es de mucha ayuda pedir a los empleados que mejoren, que trabajen más o mejor, porque esa clase de metas no les proporciona un objetivo claro. Las metas específicas (a menudo cuantificables) les permiten saber qué deben buscar y también medir su propio avance.

Desafío Tal vez sea sorprendente que la mayoría de los empleados trabaje más cuando tienen que alcanzar metas difíciles, en lugar de metas mediocres. Las metas difíciles plantean un reto que apela al impulso de logro de los empleados. Sin embargo, estas metas todavía deben ser factibles, dada la experiencia del individuo y los recursos disponibles (véase "En la práctica: Ripple River Motel", en la página siguiente).

Supervisión y realimentación del desempeño Incluso después de que los empleados participen en el establecimiento de metas bien definidas y desafiantes, es necesario dar otros dos pasos estrechamente relacionados e importantes para completar el proceso. La **supervisión del desempeño** (observar la conducta, inspeccionar el producto o estudiar documentos de los indicadores de desempeño) proporciona a los empleados por lo menos indicios sutiles de que sus tareas son importantes, su esfuerzo es necesario y sus contribuciones son apreciadas. Esta supervisión los hace más conscientes de su papel para contribuir a la eficacia organizacional.

Sin embargo, la mera supervisión de los resultados quizá no sea suficiente. Muchos empleados tienen un gran interés en saber si su desempeño es adecuado. Sin la **realimentación del desempeño** (la entrega oportuna de datos o elementos de los resultados de la labor), los empleados trabajan en la oscuridad y no tienen una idea real del nivel de su desempeño. Un

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la alta eficacia personal del empleado (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: Ripple River Motel

El valor motivacional de un reto lo demostró el propietario de un hotel en una pequeña población. A Richard Fann le preocupaba el tiempo que utilizaban las empleadas para cambiar las camas cuando limpiaban una habitación en el Ripple River Motel. El tiempo promedio era de unos siete minutos, lo que incluía numerosos viajes alrededor de la cama para retirar las sábanas y cambiar las colchas. Las sugerencias que se presentaron a las amas de llaves para reducir los movimientos de más tuvieron sólo un éxito marginal en acelerar el proceso. Por último, Richard decidió hacer un concurso en el que las amas de llaves competían entre sí. No sólo la estrategia funcionó bien, sino que los resultados lo abrumaron. La empleada ganadora cambió una cama en menos de un minuto, ¡y desde un solo lado de la cama! "¿Por qué no lo habían hecho antes?", preguntó Richard. "Porque no nos había retado", le respondieron.

equipo de pelota necesita conocer el marcador del juego; un tirador al pichón necesita ver que los pichones de barro se rompen en pedazos; y el leñador necesita ver que las astillas vuelan y crece la pila de madera. Se puede decir lo mismo de un equipo de línea de producción o de un vendedor al menudeo. La realimentación del desempeño tiende a alentar mejores resultados, y la realimentación autogenerada es una herramienta motivacional especialmente poderosa.

Un grupo de investigadores examinó el desempeño financiero de 437 compañías para explorar los efectos de establecer metas, realimentar, revisar resultados y premiar conductas. El equipo descubrió que las empresas que aplicaron estos programas de administración del desempeño tenían mayores utilidades, mejores flujos de efectivo y un mejor desempeño en el mercado de valores que las que no los tenían. Asimismo, en una comparación de resultados previos y posteriores de empresas con administración de desempeño, el accionista promedio obtuvo un rendimiento 25 por ciento mayor y ganancias de productividad que promediaron 94 por ciento.[15]

EL MODELO DE EXPECTATIVAS

$V \times E \times I = M$

Un enfoque muy aceptado de la motivación es el **modelo de las expectativas**, también conocido como *teoría de las expectativas*, que elaboró Victor H. Vroom, y ampliaron y perfeccionaron Porter, Lawler y otros.[16] Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: cuánto se desea la recompensa (valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa), y la estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentalidad). Esta relación se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

Los tres factores

Preferencia por la recompensa

Valencia La **valencia** se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la intensidad del deseo de alcanzar una meta. Por ejemplo,

Conexión causal A→B

Identifique los efectos probables de aplicar un sistema de realimentación del desempeño (A) por primera vez. ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

si un empleado desea intensamente un ascenso, esa promoción tiene una valencia alta para él. *La valencia de una recompensa es exclusiva de cada empleado*, por lo que refleja el concepto de diferencias individuales que se presentó en el capítulo 1. Para cada empleado, la valencia de una recompensa está condicionada por la experiencia, y varía en forma sustancial en un periodo a medida que las necesidades antiguas se satisfacen y surgen necesidades nuevas.

Es importante comprender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en las necesidades y la idea de valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en las necesidades se usan amplias generalizaciones para predecir los impulsos más fuertes o las mayores necesidades insatisfechas de *un grupo de empleados*. En el modelo de expectativas, los administradores necesitan reunir información específica sobre las preferencias de un *empleado individual* respecto de un conjunto de recompensas, y luego seguir observando los cambios en dichas preferencias.

¿Pueden ser negativas las valencias?

Como las personas pueden tener preferencias positivas o negativas por un resultado, la valencia puede ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere *no* alcanzar un resultado, en contraste con alcanzarlo, la valencia es una cifra negativa. Si una persona es indiferente a un resultado, la valencia es 0. Los límites van de −1 a +1, como se muestra en la figura 5.8.

Algunos empleados encontrarán una valencia intrínseca en el trabajo en sí, en particular si tienen una fuerte ética laboral o motivación de competencia. Ellos obtienen satisfacción directamente de su trabajo pues poseen un sentido de culminación, de hacer una tarea correctamente o de crear algo. En este caso, los resultados quedan principalmente dentro del control del empleado y están menos sujetos al sistema de recompensas de la administración. Estos empleados están motivados por sí mismos.

Expectativa La **expectativa** es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea. Por ejemplo, una persona que vende suscripciones de revistas de puerta en puerta puede saber, por su experiencia, que el volumen de ventas tiene una relación directa con el número de visitas que realiza. Las expectativas se expresan como probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede ir de 0 a 1. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo lleve al desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado tiene una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea, la expectativa tiene un valor de 1. Lo normal es que el empleado estime sus expectativas en algún punto entre ambos extremos.

Esfuerzo → probabilidad de desempeño

Una fuerza que contribuye a las expectativas de desempeño y esfuerzo es la eficacia personal del individuo. Es más probable que los empleados con altos niveles de eficacia personal estén

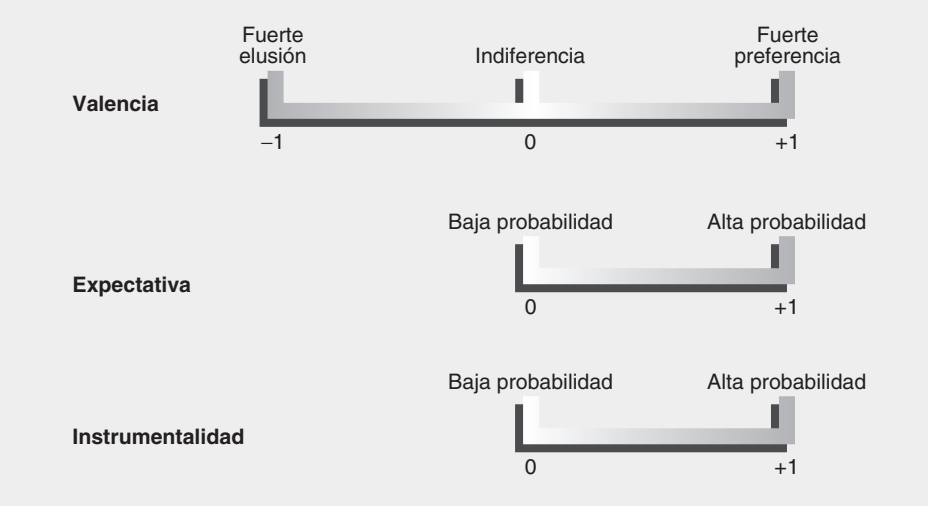


FIGURA 5.8
Dominios de la valencia, las expectativas y la instrumentalidad

seguros de que la realización del esfuerzo les permitirá alcanzar un desempeño satisfactorio. La alta eficacia personal crea una evaluación de alta expectativa.

Instrumentalidad La **instrumentalidad** representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor. En este caso, el empleado elabora otro juicio subjetivo respecto de la probabilidad de que la organización *aprecie* su desempeño y *administre las recompensas en forma correspondiente.* El valor de la instrumentalidad se ubica entre 0 y 1.[17] Por ejemplo, si un empleado ve que los ascensos se suelen basar en los datos del desempeño, la instrumentalidad tendrá una alta calificación. Sin embargo, si no está clara la base de estas decisiones o si se sospecha favoritismo, se estimará una baja instrumentalidad.

Desempeño → probabilidad de recompensa

Cómo funciona el modelo

El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la **motivación**. Se define como la fuerza del impulso hacia la acción. A continuación presentamos un ejemplo del modelo de expectativas.

> Marty Fulmer, de 31 años, trabaja como soldador en una gran fábrica. Tiene un deseo muy fuerte (alta valencia) de ser empleado de oficina en lugar de su puesto actual, en el que ya no se siente cómodo.
>
> Fulmer sabe que una buena soldadura le dará por resultado altas evaluaciones de desempeño por parte de su jefe (alta expectativa). Sin embargo, todos los empleados de oficina de la planta deben contar con estudios universitarios, y Fulmer sólo tiene un diploma de preparatoria. Debido a esta barrera, la estimación de instrumentalidad de Fulmer es baja. Ser un buen soldador no lo conducirá a un ascenso al puesto deseado. A pesar de su fuerte deseo de conseguirlo, no considera factible alcanzarlo, por lo cual no se siente motivado a realizar mejor su trabajo.

Los tres factores del modelo de expectativas se presentan en un número infinito de combinaciones. La combinación multiplicativa que produce la motivación más fuerte es una valencia positiva de gran magnitud, una elevada expectativa y una alta instrumentalidad. Si es fuerte el deseo por una recompensa pero cualquiera de las estimaciones de probabilidad es baja, es probable que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos. Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, la motivación será débil aunque la recompensa tenga una alta valencia.

Ocurre un caso especial cuando la valencia es negativa. Por ejemplo, algunos empleados preferirían *no* ser ascendidos a la administración debido al estrés, pérdida de pago de tiempo extra o las responsabilidades adicionales que tendrían que asumir. En particular, las grandes reducciones de personal de la década pasada afectaron claramente a los administradores de nivel medio y produjeron inseguridad en los que sobrevivieron. En situaciones como éstas, cuando el ascenso tiene una valencia negativa, el empleado tratará de evitarlo. La fuerza de la conducta de elusión depende no sólo de la valencia negativa, sino también de los factores de expectativa de la instrumentalidad.

Con la experiencia, las personas aprenden a asignar un valor diferente a las recompensas a su disposición, y también a los diversos niveles de recompensas ofrecidos. También desarrollan estimaciones de expectativas e instrumentalidad tanto mediante sus experiencias directas como por sus observaciones de lo que sucede con los demás. En consecuencia, los empleados realizan un tipo de análisis de costo-beneficio, con frecuencia implícito, en relación con su propia conducta laboral. Si el beneficio estimado vale el costo, es probable que realicen un mayor esfuerzo.

El efecto de la incertidumbre El modelo de expectativas depende de la percepción del empleado de la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas. Es frecuente que la conexión entre el esfuerzo y el premio final sea incierta. Cada situación plantea tantas causas y efectos que rara vez un empleado puede estar seguro de que un premio que desea será consecuencia de una acción dada. Además, hay resultados primarios y secundarios. Los **resultados primarios** provienen directamente de una acción. De los resultados primarios se derivan los

Resultados primarios y secundarios

resultados secundarios. Por ejemplo, un empleado se capacita más y al final obtiene el resultado primario de un ascenso y el sueldo que lo acompaña. A continuación se presentan los resultados secundarios. El ascenso le da más estatus y reconocimiento de sus compañeros. El sueldo más alto le permite a él y a su familia comprar más productos y servicios que desean. El efecto es que de casi cualquier gran acción se deriva un conjunto complejo y variable de resultados.

Otra causa de la incertidumbre de los resultados es que muchos están fuera de su control, y el empleado no sabe a ciencia cierta cómo actuarán. En el caso del empleado que trata de obtener un ascenso, tanto éste como el sueldo son concedidos por la administración, mientras que el mayor estatus lo otorgan los compañeros del empleado. Esta relación de segundo término a menudo crea una gran incertidumbre.

Hay dos formas principales en que los administradores atienden esta incertidumbre con el modelo de expectativas. Primero, trabajan para fortalecer el valor *real* de las recompensas ofrecidas y las *conexiones* formales entre esfuerzo y desempeño, y entre éste y las recompensas. (Este enfoque incorpora los principios de modificación de comportamiento organizacional que ya se examinaron, mediante los cuales el administrador establece relaciones estrechas entre conductas deseadas y recompensas eficaces.)

Las percepciones del empleado son importantes

El segundo enfoque requiere que los administradores reconozcan y acepten la legitimidad de la *percepción* de las recompensas por parte del empleado. Tal vez un empleado no perciba que las recompensas valen la pena (valencia) o que no exista una fuerte probabilidad de recibir una (las conexiones esfuerzo-desempeño y desempeño-premio). En consecuencia, con frecuencia, un incentivo simple y directo es más motivador que un incentivo complejo, el cual puede incluir tanta incertidumbre que el empleado no relacione bien la conducta de trabajo deseada con la recompensa a la que aspira. Por otra parte, el incentivo simple ofrece un curso de acción práctico que el empleado visualice y comprenda; por ende, tiene valores más altos de expectativa e instrumentalidad. Con el fin de que el modelo de expectativas funcione, el administrador debe *aclarar las expectativas del empleado*. Ésta es sólo un área en que son muy valiosas las habilidades de comunicación del administrador (capítulo 3).

Interpretación del modelo de expectativas

Ventajas El modelo de expectativas es una herramienta valiosa para que los administradores reflexionen sobre los procesos mentales que conducen a la motivación. De acuerdo con este modelo, los empleados no actúan sólo por fuertes impulsos internos, necesidades insatisfechas o la aplicación de premios y castigos. Son, en cambio, *individuos pensantes* cuyas creencias, percepciones y estimaciones de probabilidad influyen en gran medida en su conducta. El modelo refleja los supuestos de la teoría **"Y"** sobre las personas o individuos capaces, y en esta forma valora la dignidad humana.

El enfoque de expectativas también alienta a los administradores a diseñar un clima motivacional que estimule la conducta apropiada del empleado. Los administradores deben comunicarse con los empleados con tres clases de preguntas:

- ¿Cuál de las recompensas disponibles aprecia más usted?
- ¿Cree usted que su esfuerzo dé por resultado un buen desempeño? (Y si no, ¿qué puedo hacer para que usted tenga esa certeza?)
- ¿Qué probabilidades hay de que usted reciba las recompensas que desea si tiene un buen desempeño?

Los administradores deben enfrentar algunas tareas difíciles, como informar a los empleados por qué algunas recompensas deseadas no están disponibles, o explicar por qué otros factores pueden limitar su desempeño a pesar de un fuerte esfuerzo. Aunque los empleados no reciban todo lo que desean, sus expectativas serán más realistas después de una comunicación eficaz.

Limitaciones A pesar de su atractivo general, el modelo de expectativas tiene algunos problemas. Necesita someterse a más pruebas para construir una amplia base de evidencia de investigación que la respalde. La combinación multiplicativa de los tres elementos necesita sustentarse

más. Deben incluirse recompensas intrínsecas y extrínsecas. Deben incluirse en el modelo los efectos previstos de resultados múltiples a partir del mismo esfuerzo.

Además, deben desarrollarse medidas confiables de valencia, expectativa e instrumentalidad. Existe una necesidad especial de desarrollar medidas útiles para los administradores en ambientes laborales reales. Cuando sea posible, también deben aprender lo que los empleados perciben y *por qué* tienen esas creencias de valencia, expectativa e instrumentalidad.

El modelo necesita también complementarse sin que pierda su utilidad para los administradores. Hay nuevos indicios de que algunos factores adicionales explican mejor la conducta del empleado. Por ejemplo, a menudo existen diferentes opciones de recompensa. La valencia de cada premio debe determinarse y combinarse con las valencias de otras recompensas para estimar la fuerza motivadora total en relación con cada empleado. Otra opción es dar a los empleados motivados la *oportunidad* de tener un buen desempeño (consulte la figura 5.1).

El modelo de expectativas plantea algunas preguntas fundamentales: ¿es tan complejo que los administradores tienden a usar sólo sus elementos más sobresalientes y a no explorar sus detalles y consecuencias? ¿Lo ignorarán por completo otros administradores? Muchos administradores en puestos operativos no tienen el tiempo ni los recursos suficientes para aplicar un sistema motivacional complejo. Sin embargo, a medida que comienzan a aprender de él, tal vez apliquen algunas de sus partes.

EL MODELO DE EQUIDAD

Los análisis anteriores de los modelos motivacionales consideran al empleado un individuo prácticamente independiente de sus compañeros de tareas. No obstante, como se señaló en el capítulo 1, los empleados trabajan en un sistema social en el cual cada uno depende en cierta medida de los demás. Los empleados interactúan entre sí en sus actividades laborales y en interacciones sociales. *Se observan y juzgan uno a otro, y hacen comparaciones.* El siguiente modelo

Trabajadores temporales: otra forma de diversidad

Como parte de sus esfuerzos para reducir costos y flexibilizar su fuerza de trabajo, cada vez más empresas contratan a trabajadores temporales, de medio tiempo o por tiempo determinado para ocupar vacantes, en particular para puestos de naturaleza estacional o proyectos especiales. En la actualidad, varios millones de trabajadores ocupan empleos temporales, y gran parte de ellos busca empleos de tiempo completo porque saben que su ocupación actual puede durar sólo unas cuantas semanas o meses.

¿Cómo motivar a trabajadores temporales? Las respuestas parecen estar en una adaptación lógica de los conceptos de CO y los modelos motivacionales. Por ejemplo, se exhorta a los administradores a:

- Seleccionar a los trabajadores temporales con criterios similares a los que se aplican a los empleados permanentes (fije un obstáculo que deban vencer).
- Tener cuidado al integrarlos en la fuerza laboral (comunicación amplia; ofrezca una orientación detallada; dedique tiempo a conocer sus aspiraciones de carrera).
- Pagarles un sueldo conforme a los precios del mercado (ayuda a asegurar que perciban equidad).
- Descubrir su interés en desafíos de trabajo y encargarles labores que se ajusten a sus habilidades.
- Permitirles autonomía, estimular su participación y demostrarles confianza.

Sobre todo, se exhorta a los patrones a no referirse nunca a un trabajador temporal como *eventual*, pues lo separa de los demás. Incluso un término aparentemente inofensivo como "eventual" puede hacer que ese trabajador se sienta aislado, inseguro y condenado a ser relegado. Como efecto, el trabajador puede abstenerse de hacer aportes creativos. Esta exposición sobre trabajadores temporales muestra cuán importante es para los administradores descubrir lo que los empleados aprecian (el primer paso del modelo de expectativas de la motivación).

que estudiaremos aprovecha esta idea de comparación para agregar nuevas dimensiones a nuestra comprensión global de la motivación de los empleados.

La mayoría de los empleados se preocupa por algo más que simplemente tener **satisfechas** sus necesidades; también quieren que su sistema de remuneración sea *equitativo.* Este asunto de la equidad se aplica a todo tipo de recompensas (psicológicas, sociales y económicas), lo que convierte a la tarea de la motivación en algo mucho más complejo. La **teoría de equidad** de J. Stacy Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la equidad mediante la comparación de los resultados que reciben con los aportes que realizan, y también al comparar esta *proporción* (no siempre el nivel absoluto de las recompensas) con las de otras personas (figura 5.9), como muestra la siguiente fórmula:[18]

$$\frac{\text{Resultados propios}}{\text{Aportes propios}} = \frac{\text{Resultados de otros}}{\text{Aportes de otros}}$$

Comparación de aportes y resultados

Los **aportes** incluyen todos los ricos y diversos elementos que los empleados creen que brindan, o contribuyen, a su trabajo: su educación, antigüedad, experiencias previas de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño, etc. Los **resultados** son las recompensas que suponen que recibirán de su trabajo y de sus patrones; los resultados incluyen el sueldo directo y los bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la equidad de su propio "contrato" sobre la base de resultados/aportes, y luego la comparan con los contratos de otros empleados en puestos similares, e incluso con los que están fuera de su sitio de trabajo. La justicia de las recompensas (equidad) se aprecia incluso con criterios relativamente arbitrarios, como la *edad*, aspecto que se ilustra en el siguiente ejemplo:

> Irene Nickerson es supervisora en Arizona Public Service, una empresa de servicios públicos. Durante varios años sus amigos le dijeron que se podía considerar exitosa debido porque su sueldo (en miles de dólares) sobrepasaba su edad. Cuando tenía 34 años recibió un incremento sustancial de su salario que elevó su ingreso a 33 865 dólares. Se sintió frustrada, irritada y desmoralizada en las semanas siguientes porque no había recibido lo que tanto deseaba. Con una cantidad adicional de 135 dólares la compañía pudo haberse ajustado a sus expectativas de equidad, lo cual le habría permitido mantener una empleada motivada.

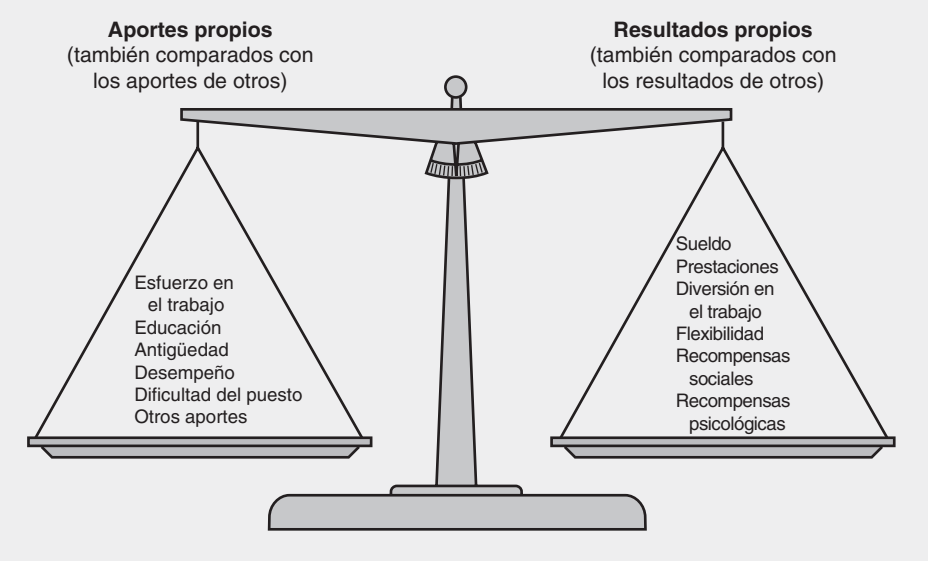


FIGURA 5.9
Factores clave para determinar la equidad

El sueldo era un marcador simbólico mediante el cual Nickerson comparaba sus resultados con sus aportes (pues incluía la edad con sus otros aportes de educación, experiencia y esfuerzo). Su reacción es sólo una de tres combinaciones que se derivan de las comparaciones sociales: equidad, exceso e insuficiencia. Si los empleados perciben *equidad,* estarán motivados para mantener su contribución más o menos al mismo nivel. En caso contrario, en condiciones de inequidad, experimentarán tensión, lo que los motivará a reducir la inequidad. Las acciones resultantes son físicas o psicológicas, e internas o externas.

Equidad

Si los empleados se sienten *recompensados en exceso*, la teoría de equidad anticipa que sentirán un desequilibrio en la relación con su patrón, por lo cual tratarán de restablecer el equilibrio. Pueden trabajar más (lo que se muestra como respuesta interna y física en la figura 5.10), descontar el valor de las recompensas recibidas (internas y psicológicas), tratar de convencer a otros empleados de que pidan más recompensas (externas y físicas) o tan sólo elegir a otra persona para fines de comparación (interna y psicológica).

Recompensar en exceso

Los trabajadores que creen que no se les *recompensa lo suficiente* tratan de reducir sus sentimientos de inequidad mediante los mismos tipos de estrategias, pero se invierten sus acciones específicas. Pueden reducir la cantidad o calidad de su productividad, inflar el valor percibido de las recompensas obtenidas o negociar para obtener más recompensas. De nueva cuenta, pueden encontrar alguien con quién compararse (más favorablemente) o sólo renunciar. En cualquier caso, reaccionan a la inequidad mediante la equiparación de sus aportes con los resultados obtenidos. El conocimiento de la proporción resultados/aportes permite a los administradores predecir parte de la conducta de sus empleados pues entienden cuándo y en qué condiciones éstos experimentarán inequidad.

No recompensar suficiente

Un ejemplo de la forma en que reaccionaron los empleados a un pago inferior al esperado tuvo lugar en una planta fabril que hacía pequeñas partes mecánicas para las industrias aeroespacial y automotriz.[19] Se cancelaron algunos contratos importantes y la compañía se vio obligada a anunciar una rebaja de 15 por ciento en el sueldo de todos los empleados. Al compararse con un grupo control de otra planta donde no se redujeron los sueldos, la reacción de los empleados afectados fue duplicar su tasa normal de hurtos (herramientas y suministros que se llevaban de la compañía). La rotación de personal también se elevó a 23 por ciento, que contrastaba con una tasa normal de 5 por ciento. Los empleados parecían sentir el cambio de una equidad relativa a una inequidad por reducción de salarios. Respondieron a esta percepción de injusticia mediante transferencias extraoficiales de recursos organizacionales a sí mismos. Cuando el recorte de sueldos terminó después de diez semanas, la tasa de hurtos regresó a niveles normales.

Interpretación del modelo de equidad

El conocimiento de la equidad debe recordar a los administradores que los empleados trabajan en *varios* sistemas sociales. En realidad, pueden elegir diversos grupos de referencia tanto dentro como fuera de la organización. También se sienten inclinados a cambiar sus comparaciones para adoptar la norma más favorable. Es frecuente que la gente con estudios profesionales sobrevalore su preparación, mientras que los empleados con más años de servicio acentúen la

FIGURA 5.10
Posibles reacciones ante la percepción de inequidad

Tipo de inequidad Reacciones	Posible recompensa excesiva Reacciones	Posible recompensa insuficiente Reacciones
Internas, físicas	Trabajar más	Menor productividad
Internas, psicológicas	Descontar la recompensa	Inflar el valor de la recompensa
Externas, físicas	Alentar a la persona de referencia a obtener más	Negociar para obtener más; tal vez renunciar
Externas, psicológicas	Cambiar a la persona de referencia	Cambiar a la persona de referencia

antigüedad como criterio dominante. Otros eligen como referencia grupos (económicos) de mayor nivel. Muchos empleados tienen un ego fuerte e incluso opiniones sobredimensionadas de sí mismos. En consecuencia, todos estos factores (múltiples grupos de referencia, modificación de normas, orientación hacia arriba y egos personales) complican la tarea de predecir cuándo surgirá la inequidad.

La teoría de equidad ha generado una extensa investigación, y muchos resultados la respaldan. En particular, una recompensa inferior a la que se considera justa parece producir tensión motivacional con consecuencias previsibles (negativas); se encuentran resultados menos congruentes en las situaciones de recompensa excesiva. Los diferentes resultados de las investigaciones se concilian con la idea de **sensibilidad a la equidad**, que sostiene que los individuos tienen diferentes preferencias por ella. Algunas personas parecen preferir la recompensa excesiva, otras se conforman con el modelo tradicional de equidad, mientras que algunas prefieren recompensas insuficientes.[20] Identificar a los empleados de cada categoría permite a los administradores predecir quién experimentará inequidad y el nivel de importancia que tendría para afectar su conducta.

Sensibilidad a la equidad

Se observan elementos similares —esfuerzo (aportes) y recompensas (resultados)— al comparar los modelos de equidad y expectativas. En ambos enfoques, la percepción desempeña un papel clave, pues de nueva cuenta sugiere lo valioso que es para un administrador reunir información *de* los empleados en lugar de imponerles sus propias percepciones. Los principales desafíos cuando un administrador aplica el modelo de equidad radican en determinar la medición que los empleados hacen de sus aportes y resultados, es decir, cuando identifican sus opciones de referencias y evalúan las percepciones de aportes y resultados de los empleados.

La equidad, desde el punto de vista del empleado, se aplica no sólo al tamaño de las recompensas y su relación con los aportes realizados, sino también al *proceso* por el cual se administran. Ésta es la esencia del enfoque de **justicia procesal** de la motivación, que se centra en dos elementos: trato interpersonal y claridad de las explicaciones. El *trato interpersonal* engloba tanto el respeto de los administradores por las aportaciones de los empleados como la conducta que muestra claros niveles de respeto, estima, consideración y cortesía hacia ellos. La *claridad de expectativas* se eleva cuando los administradores otorgan mayor transparencia al proceso de premiación, de manera que los empleados conozcan y entiendan la forma en que se evaluaron sus aportes y la aplicación del sistema. La justicia procesal reviste especial importancia cuando los recursos organizacionales son escasos y se entregan menores niveles de resultados valiosos a los empleados.

Los empleados valoran el trato justo y la transparencia

INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES

En este capítulo se presentaron varios modelos motivacionales, todos con fortalezas y debilidades, partidarios y críticos. Ninguno es perfecto, pero todos agregan algo a nuestra comprensión del proceso motivacional. Se están elaborando otros modelos, y se realizan esfuerzos para integrar los enfoques existentes.[21]

Es probable que los modelos cognitivos (proceso) sigan dominando las prácticas organizacionales por algún tiempo, pues son más congruentes con nuestra visión holística y de apoyo de

Un problema ético

Los empleados tienden a considerar que su desempeño es superior al promedio. Esto produce la sensación de que *tienen derechos*, así como una inclinación a juzgar las contribuciones ajenas con más dureza (para lucir mejor en comparación). Esta situación provoca rupturas dentro de los equipos y la imposibilidad de que el equipo funcione como tal, en particular cuando un empleado se entera de que otra persona tiene un nivel de compensación más alto o se da cuenta de que alguien recibe trato especial favorable. También da por resultado que los empleados exageren sus contribuciones para engrandecer su valor personal para la organización. ¿Qué debe hacer un administrador con estos empleados que practican lo que parece constituir una conducta no ética, mentir?

Consejos a los futuros administradores

1. *Identifique las necesidades e impulsos de cada empleado* y la forma en que cambian al paso del tiempo.
2. *Reduzca el efecto de distracción de los factores de higiene* antes de centrar su atención en ofrecer motivadores.
3. Establezca fuertes conexiones entre conductas deseadas y recompensas otorgadas; *ofrezca premios que reconozcan a las personas de alto desempeño más que a otros empleados.*
4. *Establezca metas orientadas al desempeño que sean específicas, desafiantes y aceptables.*
5. *Busque información relativa a las percepciones de valencia, expectativa e instrumentalidad de los empleados;* comparta información clave con ellos para mejorar su desempeño.
6. Descubra a la gente o grupos de referencia y las proporciones de resultados/aportes percibidos para el cálculo de equidad de los empleados; *compare sus evaluaciones de equidad probable con las de ellos.*
7. Recuerde que los empleados juzgan no sólo la equidad de las recompensas que reciben (en comparación con sus aportes), sino también el proceso por el cual se las otorga. *Comunique cuidadosamente su evaluación de los aportes de sus empleados y su proceso de decisión para distribuir las recompensas.*
8. Descubra el sentido de eficacia personal de cada empleado en las tareas que se les asignan; *ofrezca una realimentación de apoyo que incremente la precisión de su evaluación y eleve su eficacia personal.*
9. Recuerde que los empleados tienen diferentes niveles de impulso para el logro, afiliación y poder. *Esfuércese por fijar metas que los hagan crecer y que incremente, cuando se alcancen, su impulso de logros.*
10. Reconozca que todas las teorías de necesidades de la motivación son esquemas simplificados para describir una "persona universal". *Úselas con flexibilidad para sondear y descubrir las necesidades exclusivas de cada empleado.*

Uso contingente de los modelos motivacionales

las personas como individuos pensantes que toman decisiones conscientes sobre su conducta. Sin embargo, la modificación de la conducta también tiene alguna utilidad, en particular en situaciones estables con complejidad mínima, donde parece haber una conexión directa entre la conducta y sus consecuencias. En situaciones más complejas, dinámicas, son más recomendables los modelos cognitivos. En otras palabras, el modelo motivacional elegido se debe adaptar a la situación, así como combinarse con otros modelos.

Resumen

Cuando las personas se unen a una organización, llevan consigo ciertos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. Algunas veces estas circunstancias son visibles de inmediato, pero a menudo no sólo son difíciles de determinar y satisfacer, sino también varían mucho de una persona a otra. Entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan los esfuerzos para tener un buen desempeño en el empleo y la forma en que éste produce satisfacción mediante recompensas es útil para los administradores.

En este capítulo examinamos varios enfoques para entender los impulsos y necesidades internas de cada empleado. Cada modelo contribuye a nuestra comprensión de la motivación. Todos los modelos comparten algunas similitudes. En general, alientan a los administradores no sólo a considerar los factores de orden inferior, de mantenimiento y extrínsecos, sino a usar también factores de orden superior, motivacionales e intrínsecos.

La modificación de la conducta se centra en el ambiente externo, pues sostiene que se afectan diversos comportamientos de los empleados si se manipulan sus consecuencias. Las consecuencias alternas son el refuerzo positivo y negativo, el castigo y la extinción. El refuerzo se aplica de acuerdo con calendarios continuos o parciales.

Se obtiene una mezcla de enfoques internos y externos cuando se considera el establecimiento de metas. Se invita a los administradores a usar señales —como metas aceptables, estimulantes y específicas— para alentar la conducta deseada en los empleados. De este modo, el establecimiento de metas, combinado con el refuerzo de la supervisión del desempeño, permite un enfoque equilibrado de la motivación.

Los modelos de expectativas y de equidad son enfoques adicionales sobre la motivación que se presentaron en este capítulo. El modelo de expectativas afirma que la motivación es producto de cuánto uno desea algo y las probabilidades de que el esfuerzo permita el logro de la labor y su recompensa. La fórmula es valencia $\times$ expectativa $\times$ instrumentalidad $=$

motivación. La valencia es la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado. La expectativa es la fuerza de la convicción de que el esfuerzo conducirá a realizar una tarea de manera exitosa. La instrumentalidad es la fuerza de la creencia de que al desempeño exitoso seguirá una recompensa.

Los modelos motivacionales de expectativas y de equidad se refieren de manera específica a los procesos intelectuales del empleado. El modelo de equidad incluye una doble comparación, una entre los aportes y los resultados percibidos por un empleado, y otra con los premios recibidos por una persona de referencia para ese nivel de aportes. Además, los empleados determinan la equidad de la distribución de las recompensas según el modelo de justicia procesal.

Se exhorta a los administradores a combinar varios modelos para crear un ambiente motivacional pleno para sus empleados.

Repaso de términos y conceptos

Aportes, *127*
Aprendizaje social, *116*
Castigo, *118*
Contenido del trabajo, *114*
Contexto del trabajo, *114*
Eficacia personal, *120*
Establecimiento de metas, *120*
Expectativa, *123*
Extinción, *119*
Factores de higiene, *113*
Factores motivacionales, *113*
Impulsos motivadores, *109*
Instrumentalidad, *124*
Jerarquía de necesidades, *111*
Justicia procesal, *129*
Ley del efecto, *116*
Metas, *122*
Modelo bifactorial de la motivación, *113*
Modelo de las expectativas, *122*
Modelo E-R-C, *115*
Modificación del comportamiento organizacional (Mod CO), *116*
Moldeo, *118*
Motivación de afiliación, *109*
Motivación de poder, *110*
Motivación del logro, *109*
Motivación del trabajo, *107*
Motivación, *124*
Motivadores extrínsecos, *114*
Motivadores intrínsecos, *114*
Necesidad de autorrealización, *112*
Necesidades de crecimiento, *115*
Necesidades de existencia, *115*
Necesidades de orden inferior, *112*
Necesidades de orden superior, *112*
Necesidades de relación, *115*
Necesidades primarias, *110*
Necesidades secundarias, *110*
Realimentación del desempeño, *121*
Refuerzo continuo, *119*
Refuerzo negativo, *118*
Refuerzo parcial, *119*
Refuerzo positivo, *117*
Resultados, *127*
Resultados primarios, *124*
Resultados secundarios, *127*
Satisfechas, *127*
Sensibilidad a la equidad, *129*
Supervisión del desempeño, *121*
Teoría de equidad, *127*
Valencia, *122*

Preguntas de repaso

1. Piense en alguien que en el pasado haya hecho una excelente tarea motivacional. Describa cómo lo hizo. ¿Cuál de los siguientes enfoques utilizó esa persona (ya sea en forma explícita o implícita)?
   a) Necesidades de orden inferior o de orden superior.
   b) Factores de mantenimiento o motivacionales. Si es así, ¿cuáles?
   c) Necesidades de existencia, relación o crecimiento.
   d) Modificación de la conducta.
   e) Establecimiento de metas.
2. En su papel de estudiante, ¿se siente usted más motivado por las necesidades de orden superior o inferior de Maslow? Explique su respuesta. Describa cómo espera que cambie la motivación una vez que se gradúe.

3. ¿Cuál factor único del modelo bifactorial de Herzberg es el más motivador para usted en el momento actual? Explique su respuesta. ¿Es un factor de mantenimiento o motivacional?
4. Es relativamente fácil que un administrador manipule los premios *extrínsecos.* Describa algunas formas en que un administrador puede afectar la satisfacción *intrínseca* de un empleado.
5. Exponga la forma en que la modificación de la conducta funciona para motivar a las personas. ¿Por qué es importante todavía comprender sus necesidades cuando se usa este enfoque?
6. Explique las diferencias entre el refuerzo negativo y el castigo.
7. Divida la clase en dos grupos (uno en favor y otro en contra) que analicen la siguiente afirmación: "los premios motivan a las personas".
8. ¿Cómo usaría el modelo de expectativas en los casos siguientes?
   a) Usted quiere que dos empleados intercambien sus periodos vacacionales del verano a la primavera, de manera que las necesidades del trabajo se atiendan debidamente durante el verano.
   b) Usted cree que una de sus empleadas tiene un excelente potencial para ascender y desea alentarla para que se prepare.
   c) Usted tiene un tobillo lastimado y quiere que un amigo vaya a un restaurante de comida rápida y le traiga una hamburguesa.
9. Aplique el modelo de equidad a usted mismo como estudiante. ¿Cómo mide usted sus aportes y resultados? ¿A quiénes escoge usted como individuos de referencia? ¿Percibe usted equidad? Si no, ¿cómo la alcanzará? ¿Está presente la justicia procesal?
10. El texto sugiere que se pueden distorsionar las percepciones de equidad de un individuo. Si es el caso, ¿cómo las corregiría o ajustaría?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de motivador?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuesta que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando trató de motivar a otra persona. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Sigo conscientemente un modelo integrado de motivación como el de la figura 5.1 cuando motivo a las personas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Determino si las personas están impulsadas por el logro, la afiliación o el poder, y respondo de acuerdo con ello.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Trato de determinar qué nivel de la jerarquía de necesidades es más poderosa para cada empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Me cercioro de eliminar los elementos que perturben el contexto de trabajo antes de enfocarme en entregar factores motivacionales a mis empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

5. Reconozco que los empleados pueden interesarse en la satisfacción de sus necesidades de crecimiento, como lo indican los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Estoy consciente de la necesidad de ofrecer consecuencias positivas y negativas sistemáticamente a los empleados, para utilizar la ley del efecto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Comprendo que el refuerzo negativo y el castigo son estrategias muy diferentes.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Siempre que es posible, fijo metas al mismo tiempo específicas y desafiantes.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Trato de ofrecer las condiciones que permitan a los empleados mejorar su nivel de eficacia personal.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Vigilo con cuidado el nivel de desempeño de cada empleado, y le ofrezco una realimentación constructiva siempre que se necesite.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de motivación.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como motivador. Lo alentamos a revisar todo el capítulo y buscar el material pertinente en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___,___. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas destrezas.

Interpretación de roles

La empresa que se redujo de tamaño

Instrucciones

La clase se divide en grupos de cuatro personas, cada una de las cuales asume el papel de Felipe, Susana, Juan y Linda. Cada persona debe leer sólo el papel que le corresponde. Cuando todos estén listos, Felipe debe reunirse con cada miembro del grupo y tratar de crear una atmósfera motivadora que los aliente a quedarse en la empresa y ser productiva.

Felipe

Usted es el jefe del departamento de circulación de una editorial científica. Hace poco, su departamento se redujo de tamaño y perdió dos representantes de servicios al cliente. Se les despidió por razones de negocios que no tenían nada que ver con su desempeño laboral. Usted tiene todavía tres representantes —Susana, Andrés y Linda— y está por reunirse con cada uno para tratar de que sigan motivados y productivos (ahora tienen que hacer el trabajo de cinco personas) y quedarse en la empresa.

Susana

Hace poco su departamento se redujo de tamaño y se despidió a dos de los cinco representantes de servicios al cliente. Supuestamente se les despidió por razones de negocios que no tenían nada que ver con su desempeño. Usted es uno de los tres representantes que sobrevivieron (los otros son Andrés y Linda). Usted es madre soltera y tiene que pedir permisos adicionales para faltar cuando sus hijos están enfermos. Algunas veces se beneficia de un horario flexible para acomodarse a las necesidades de sus hijos. Ha comenzado a preguntarse si estas prestaciones la harán más vulnerable en cualquier ronda futura de despidos. En un rato, usted debe reunirse con Felipe.

Juan

Su departamento se redujo de tamaño recientemente, y se despidió a dos de los cinco representantes de servicios al cliente. Supuestamente se les despidió por razones de negocios que no tenían nada que ver con su desempeño. Usted es uno de los tres representantes que sobrevivieron (los otros son Susana y Linda). Ha estado en ese puesto por dos años. Asiste al colegio por las noches y considera que su trabajo actual es una ruta segura para ascender a puestos de administración. Sin embargo, después de ver que se despidió a dos colegas (y amigos), se comienza a preguntar si le gustaría quedarse en esta compañía. Está por reunirse con Felipe en un rato.

Linda

Recientemente, su departamento se redujo de tamaño y se despidió a dos de los cinco representantes de servicios al cliente. Supuestamente se les despidió por razones de negocios que no tenían nada que ver con su desempeño. Usted es uno de los tres representantes que sobrevivieron (los otros son Susana y Andrés). Ha trabajado en servicios al cliente durante 15 años y siempre ha sentido que tenía un compromiso por toda la vida con ese trabajo. Ahora incluso usted se está comenzando a preguntar qué tan seguro es su empleo. Después de todo, si ya sucedió con dos de sus colegas, también le podría suceder a usted. Está por reunirse con Felipe en un rato.

Preguntas

1. ¿Qué gran (des) modelo(s) de motivación usó Felipe con Susana, Juan y Linda?
2. ¿Qué otros enfoques podrían haber funcionado mejor?
3. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que usted puede extraer de este ejercicio?

Un incidente para reflexionar

El fabricante de pianos[22]

Waverly Bird, constructor de pianos, y consultor de un fabricante de pianos al término de su jornada, construye estos instrumentos desde cero. Trabaja por pedido más o menos una semana al mes, lo que incluye algunos viajes para resolver problemas de los clientes. También reconstruye alrededor de una docena de pianos de concierto al año para clientes especiales; sin embargo, según afirma, la parte más satisfactoria de su vida es su pasatiempo de construir pianos desde el principio. "Es la parte que mantiene vivo a un hombre", dice. El reto de este trabajo es lo que lo empuja hacia adelante. Obtiene satisfacción de la precisión y la calidad, pues afirma que "los detalles son la diferencia. Cuando uno corta un poquito aquí y un poquito allá, ha cavado un gran hoyo. Un piano es como el cuerpo humano; todas sus partes son importantes".

Bird considera un reto fundamental construir un piano completo. Su trabajo combina habilidades de fabricación de gabinetes, actividades con metales e ingeniería, conocimiento de acústica y un oído muy afinado para la música. Requiere gran precisión, porque una minúscula desalineación arruinaría el sonido del piano. También requiere versatilidad: un teclado debe estar bien balanceado para responder al toque de un dedo; por otra parte, las clavijas deben

aguantar una presión de hasta 20 toneladas. Además, Bird tiene que fabricar muchas de las herramientas que emplea para construir los pianos.

Bird ha construido 40 pianos en sus 34 años de carrera. Aunque la construcción le requiere casi un año, vende sus pianos al modesto precio de un piano comercial. Él no pretende hacerse rico, sino que le atraen el reto y la satisfacción. Dice: "todo el negocio es una serie de puertas cerradas. Uno aprende algo, y es que hay otra puerta cerrada esperando que la abran". Afirma que su mayor sueño es construir un piano de concierto: "Es lo único que no he hecho todavía y que quiero hacer."

Preguntas

1. Analice la naturaleza de la motivación de Bird para construir pianos. ¿Cuáles son sus impulsos y necesidades? ¿Afectaría su motivación un programa de modificación de la conducta? ¿Por qué? ¿Cuál sería el efecto sobre él de establecer una meta de construir dos pianos al año?
2. ¿Cómo puede un fabricante de pianos generar en sus empleados la motivación que Bird tiene ahora?

Ejercicio vivencial

Las calificaciones, ¿son factores motivadores?

1. Determine la valencia de recibir una calificación de 10 en este curso. Asigne a ese 10 una valencia entre −1 y +1 con gradaciones de un décimo (p. ej., 0.8, 0.9, 1.0).
2. Ahora determine la probabilidad (entre 0.0 y 1.0) de que el nivel de esfuerzo que usted espera dedicar a este curso le dé por resultado un desempeño lo bastante alto para merecer una calificación de 10. Esto constituye su calificación de expectativa.
3. Evalúe la probabilidad (entre 0.0 y 1.0) de que su desempeño estelar en este curso (el 10) mejore en forma sustancial su promedio global de calificaciones. Esto representa su calificación de instrumentalidad.
4. Ahora multiplique sus calificaciones de V, E e I para calcular una medida global de su motivación probable (en esta tarea y para este premio). Esta calificación global debe quedar entre −1.0 y +1.0. Ingrese su nombre y datos en el renglón 1 de la tabla que sigue.
5. Comparta sus cuatro calificaciones con sus compañeros de clase en un formato como el que se muestra aquí. Observe la amplitud de límites de las respuestas de la clase para cada renglón.

Nombre del estudiante	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo

conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados hacia la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los empleados tienen un conjunto complejo de necesidades que cambian permanentemente y no siempre son claras (ni siquiera para ellos mismos).*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una

práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Seis**

Evaluación y remuneración del desempeño

Setenta y cinco por ciento de todas las compañías estadounidenses ha relacionado cuando menos parte del salario del empleado directamente con el desempeño.
Charles Coy [1]

La mayoría de los administradores detesta dar realimentación crítica, y la mayoría de los empleados detesta recibirla.
Mark D. Cannon y Robert Witherspoon [2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- Los sistemas completos de estímulos y recompensas
- El dinero como medio de intercambio social y económico
- El papel del dinero en los modelos motivacionales
- Consideraciones conductuales en la evaluación del desempeño
- Las características de los buenos programas de realimentación
- El proceso de atribución
- Cómo y por qué vincular el salario al desempeño
- El empleo de programas de participación de utilidades, participación de beneficio y de salario con base en las competencias.

El consejo de administración de un sistema regional de salud analizaba en una sesión ejecutiva la actuación de la directora general durante el año anterior. Después de determinar que era "sobresaliente", sus miembros comenzaron a discutir el nivel adecuado de compensación para ella. Todos estuvieron de acuerdo en que era necesario darle un aumento sustancial. Sin embargo, cuando se calculaba el nuevo nivel de compensación, un miembro (médico) hizo un comentario mordaz. "No me importa cuánto le paguen, mientras no sea más que el promedio de lo que ganan los médicos en la clínica. Después de todo, el hospital no funcionaría si no fuera por nosotros."

Este caso ilustra la importancia de las recompensas económicas para los empleados y el inmenso valor *social* de las relaciones salariales. La administración no siempre reconoce su importancia social para los trabajadores. En el siglo XIX y principios del XX se supuso que los empleados querían sobre todo dinero, por lo cual se creía que el dinero producía una motivación directa: mientras más dinero se ofreciera, más motivación habría. Los investigadores enterraron esta idea al demostrar que las recompensas económicas operaban sobre las actitudes de los trabajadores del sistema social y producían un incentivo *indirecto*.

En este capítulo estudiaremos la compleja relación entre los sistemas de recompensas económicas y el comportamiento organizacional. Hay más detalles sobre estos sistemas en libros que tratan temas de compensaciones y administración de capital humano; aquí examinaremos sólo sus aspectos conductuales más significativos. El capítulo se centra en la combinación de **incentivos** con otras partes de la administración de sueldos y salarios para construir un sistema completo de recompensas que aliente la motivación. Luego analizaremos el dinero como medio de pago a los empleados, los modelos motivacionales aplicados al salario, las comparaciones costo-beneficios y las consideraciones conductuales en la evaluación del desempeño. Por último, examinaremos los salarios mediante incentivos, enfoque en que el salario de cada trabajador varía en relación con su desempeño o el de la organización.

UN PROGRAMA COMPLETO

Se requieren muchos tipos de salarios en un sistema completo de remuneración.[3] El análisis de puestos y las encuestas de salarios califican *puestos*, es decir, comparan un puesto con otro para determinar el salario base (de acuerdo con los niveles de responsabilidad y la presión del mercado). La evaluación del desempeño y los incentivos califican a los *empleados* por su desempeño y premian sus contribuciones. La participación de utilidades califica a la *organización* en términos de su desempeño económico general y premia a los empleados como sus socios. En conjunto, estos tres sistemas —salario base, estímulos por desempeño y participación de utilidades— son la base de los incentivos de un programa completo de salarios, según se representa en la pirámide de recompensas de la figura 6.1. Cada una contribuye en alguna medida a la satisfacción económica del empleado.

Relación del salario con los objetivos

Los tres sistemas son complementarios porque cada uno refleja un grupo diferente de factores en el panorama total. El salario base y el salario basado en competencias motivan a los empleados a avanzar a puestos que requieren mayores destrezas y responsabilidad. El pago por desempeño es un incentivo para mejorar el desempeño en el puesto. La participación de utilidades motiva a los empleados a trabajar en equipo para mejorar los resultados de una organización.

A la base de incentivos se agregan otros pagos, cuya naturaleza no corresponde en lo fundamental a los incentivos. Con los ajustes de sueldo por antigüedad se premia a los trabajadores que han servido mucho tiempo y se les estimula a seguir en su empleo. Si un empleador pide a los trabajadores que se sacrifiquen y trabajen tiempo extra en su día libre o en turnos no deseados, se les puede pagar más por ello. Se hacen otros pagos por periodos en que el empleado no trabaja, como vacaciones, días festivos, cuando sirve como jurado y por despidos sujetos a garantía de pago.

Los conceptos que se agregan a la base de incentivos de la pirámide de premios tienen poco valor directo como incentivos, porque no se incrementan cuando hay un mejor desempeño. Algunos agregados pueden generar incentivos *indirectos* porque mejoran las actitudes. Otros

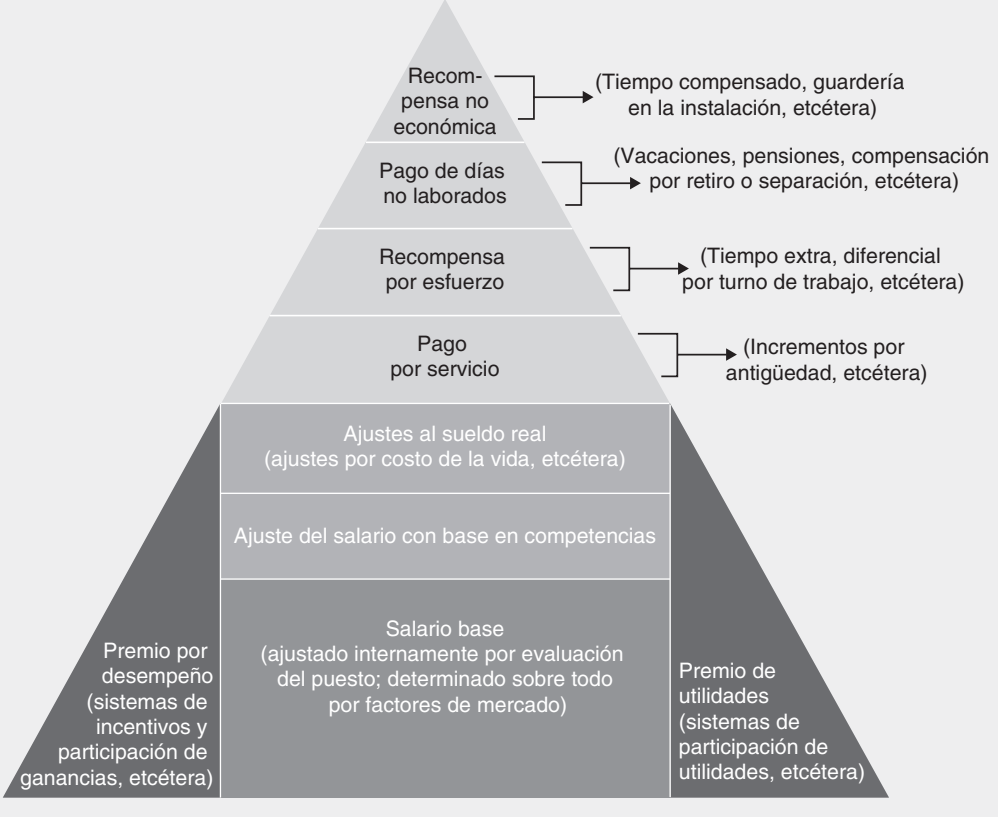
En la práctica: Lincoln Electric Company

Lincoln Electric Company ofrece una combinación clásica y exclusiva de programas de compensación a sus empleados que constituye un plan completo de recompensas, junto con otras políticas distintivas de la administración.[4] Hay salario a destajo, participación en las utilidades, sistemas de sugerencias, bonos de fin de año y oportunidades de adquirir acciones. Esto se combina con no pagar días festivos ni incapacidades, tampoco se paga obligatoriamente el tiempo extra, no hay sistema de antigüedad ni líneas definidas de ascenso. Sin embargo, cuenta con un historial de 50 años en los que no ha habido despidos, lo que constituye una enorme medida de seguridad en el empleo en esta época de reducciones corporativas. Los resultados son claros: su nivel de ventas por empleado duplica o triplica el índice del sector, sus productos son conocidos por su confiabilidad, y el porcentaje de rotación de personal después del periodo inicial de prueba es de menos de 3 por ciento al año, incluidos decesos y jubilaciones.

agregados, como las primas por antigüedad, pueden en realidad *reducir* el incentivo para el trabajador porque no están ligados a resultados de desempeño. Es claro que en el cálculo del salario de un empleado no interviene un solo factor, sino muchos. Algunos de estos factores se relacionan más con objetivos tan amplios como seguridad, equidad y justicia social que con los incentivos propiamente dichos. Un buen programa de recompensas económicas equilibra muchos de estos factores, como se muestra en "En la práctica: Lincoln Electric Company".

Existe también una amplia gama de programas *no económicos* para complementar el sistema de pagos completos de una organización. Algunas empresas recompensan a sus empleados con tiempo libre, concesión que depende de un desempeño ejemplar; otras les permiten que

FIGURA 6.1 La pirámide de recompensas: Integración de un programa completo de pagos (*de la base de la pirámide hacia arriba*)



ganen "tiempo compensado" por horas trabajadas, pero no pagadas. Muchas empresas les ofrecen una amplia variedad de prestaciones, como instalaciones de guardería infantil en el sitio de trabajo o programas de bienestar. El número de opciones y sus costos para los empleadores se han elevado en forma radical y con frecuencia ascienden a 35 y hasta 50 por ciento del pago total.

EL DINERO COMO MEDIO PARA REMUNERAR A LOS EMPLEADOS

A partir de la figura 6.1, es evidente que, por diversas razones, el dinero es importante para los empleados. Sin duda, el dinero es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. Este aspecto es su valor económico, es decir, es un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un *medio social de intercambio*. Todos conocemos su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y por ello lo pueden ahorrar, gastarlo de manera conspicua o donarlo con generosidad. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. Representa para los empleados lo que su patrón piensa de ellos. También es una indicación del estatus de un empleado en relación con el de sus compañeros. Tiene casi tantos sentidos de valor como poseedores. Aquí tenemos un ejemplo de las distintas formas en que las personas responden a él:

El dinero tiene valor social

> Un gerente dio a dos representantes de ventas el mismo incremento de sueldo porque ambos hicieron un buen trabajo. Una representante se sintió muy complacida con este reconocimiento. Creía que se le respetaba y premiaba porque el incremento la ponía en un nivel más alto de ingresos. El otro representante se molestó porque sabía que la cantidad que le aumentaron era el mínimo disponible; por tanto, lo consideró más un insulto que un premio apropiado para su sobresaliente trabajo. Creyó que no era un reconocimiento adecuado, y consideró este pequeño aumento un fuerte golpe a su autoestima y respeto. Este mismo aumento afectó también la seguridad de ambos empleados en diferente manera. La primera creyó que ahora tenía más seguridad, pero el segundo empleado creyó que la suya estaba en peligro.

Aplicación de los modelos motivacionales

Un modo útil de considerar el dinero como estímulo es aplicarlo a uno de los modelos motivacionales presentados en el capítulo 5.

Impulsos Los empleados orientados al logro mantienen un marcador simbólico en su mente, con el que vigilan su salario total y lo comparan con el de los demás, como medida de sus logros. El dinero también se relaciona con otros impulsos, pues la gente puede usarlo para comprar su ingreso a clubes caros (afiliación) y les da la capacidad (poder) de influir en otros, como cuando se hacen contribuciones políticas.

El dinero satisface muchos impulsos y necesidades

Necesidades En el modelo de Herzberg, el pago se ve sobre todo como factor de higiene, aunque puede tener también al menos un valor motivacional de corto plazo. En los otros modelos basados en las necesidades, el pago se considera más por su capacidad de satisfacer las necesidades de orden básico (como las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow o las necesidades de existencia de Alderfer). Sin embargo, es evidente la forma en que se relaciona también con otros niveles, como las necesidades de autoestima del médico en el ejemplo inicial de este capítulo.

Expectativa Como recordará, la teoría de las expectativas expresa que:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

Esto significa que si el dinero actúa como un motivador fuerte, un empleado debe desear más de él (valencia), debe creer que su esfuerzo para producir el desempeño deseado tendrá éxito (expectativa) y debe confiar en que se derive un premio monetario de ese mejor desempeño (instrumentalidad).

No es fácil que la administración influya en la valencia del dinero. Ésta depende de los valores personales, experiencias y necesidades del empleado, así como del ambiente macromotivacional. Por ejemplo, si un empleado tiene un ingreso independiente o riqueza personal, un pequeño incremento de sueldo tendrá poca valencia. La misma conclusión se aplica a un empleado que busca otros valores y se satisface sólo con un ingreso de subsistencia. De modo similar, el valor directo del dinero para personas que pertenecen a una sociedad opulenta tiende a declinar, pues el dinero tiene propensión a satisfacer necesidades de orden inferior más directamente que las de orden superior. Sin embargo, como el dinero tiene muchos significados para la gente, los empleados pueden buscarlo por su valor social (medida de estatus y autoestima) aunque su valor económico tenga baja valencia. Este doble papel significa que *la mayor parte de los empleados sí responde al dinero como premio* (tiene valencia para ellos).

A menudo el dinero tiene una alta valencia

Respecto de la instrumentalidad, muchos empleados no están seguros de que un desempeño adicional les permitirá obtener un pago adicional (conexión desempeño-recompensa). Ven que algunos de sus compañeros tienen un desempeño mínimo pero reciben casi los mismos aumentos de sueldo que los de alto desempeño. Es frecuente que crean que las promociones se basan más en la antigüedad o en las relaciones personales que en el desempeño. La instrumentalidad es un área en que la administración tiene mucha oportunidad de fomentar confianza y emprender acciones positivas, porque cambia en forma sustancial la conexión entre mejor desempeño y recompensa.

Es deseable una alta instrumentalidad

Modificación de la conducta En la figura 6.2, como situaciones 1 y 4, se muestran las dos condiciones deseadas para otorgar recompensas adecuadas de acuerdo con los principios de modificación de la conducta. En ambos casos, los empleados ven que hay una conexión directa entre el desempeño y el premio (la instrumentalidad es alta). Los estados indeseables son 2 y 3, donde las recompensas a los de alto desempeño se retienen, o se dan a los de bajo desempeño (la instrumentalidad es baja). Cuando se permite esta situación, muchos empleados se sentirán confundidos, por lo menos, sobre cómo deben actuar y pueden sentirse incluso muy insatisfechos con el sistema de recompensas.

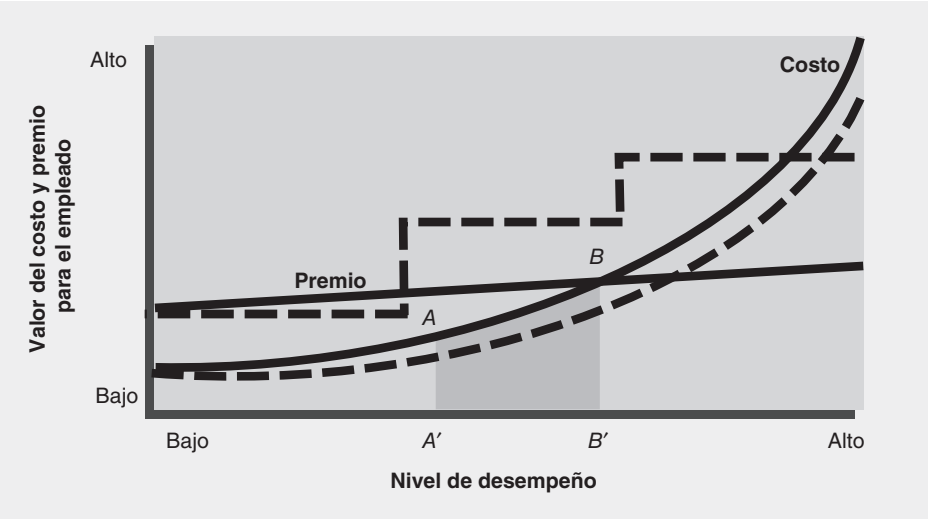
> Veamos el caso de cuatro empleados, cada uno de los cuales recibía un trato diferente por parte del empleador, y lo que tal vez pensaban. Shannon recibió un incremento sustancial de sueldo por su muy destacado desempeño (“Creo que le voy a echar todavía más ganas en el futuro, pues es claro que se dan cuenta cuando uno hace un buen trabajo”). El historial de productividad de Chet era igual al de Shannon, pero sólo recibió un incremento simbólico (“Si eso es todo lo que vale mi esfuerzo, creo que el año próximo no voy a echarle ganas”). Travis no mostró una buena productividad, pero como la organización tuvo un buen año, se le dio un buen incremento (“Éste es un gran sitio de trabajo; puedo aflojar el paso y de todos modos salir bien”). Pam tuvo un año igualmente malo, por lo que su jefe no le concedió ningún aumento (“Supongo que si quiero salir adelante, necesito tener mejores resultados en el futuro”). En cada caso, el estímulo que se otorgó (cuando se compara con el desempeño) envió una señal nítida —pero no siempre la que se pretendía enviar— al empleado sobre la probabilidad de obtener recompensas basadas en su desempeño.

Equidad Los empleadores no tienen una respuesta simple cuando tratan de ordenar sus esfuerzos para crear sistemas viables de remuneración para incrementar la productividad, pero

FIGURA 6.2
Condiciones deseables e indeseables de la instrumentalidad

Situación	Nivel de desempeño	Nivel de estímulo económico	Condición de instrumentalidad
1	Alto	Alto	Deseable
2	Alto	Bajo	Indeseable
3	Bajo	Alto	Indeseable
4	Bajo	Bajo	Deseable

FIGURA 6.3
Costo del desempeño en relación con la recompensa para un empleado



Comparación costo-recompensa

al menos deben intentar entender la perspectiva del trabajador. El enfoque del empleado en este complejo problema se concentra en un tipo burdo de **comparación costo-recompensa**, similar al análisis de equilibrio propio de las evaluaciones económicas. De esta forma, identifica y compara sus costos y recompensas personales para determinar el punto en que son más o menos iguales, como se muestra en la figura 6.3. Los empleados consideran todos los costos que implican un mejor desempeño, como esfuerzo, tiempo, adquisición de conocimientos y nuevas habilidades, y la energía mental que deben dedicar a la innovación y la solución de problemas. Luego comparan estos costos con todas las posibles recompensas, tanto económicas (como sueldo, prestaciones y días festivos) como no económicas (como estatus, estima y autonomía, aunque es más difícil determinar su valor). Este proceso de comparación aporte-resultado es similar a una parte del modelo de equidad de la motivación que se exploró en el capítulo 5, excepto que en este análisis suponemos que los empleados todavía no se comparan a sí mismos con otros. Tanto los costos (aportes) como las recompensas (resultados) se valoran siempre.

El punto de equilibrio es aquel en que los costos y las recompensas son iguales en el caso de un cierto nivel del desempeño esperado, como se muestra en el punto *B* de la gráfica. El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio, pero en general estará por debajo de él por dos razones. Primero, en general el empleado no puede identificar con precisión el punto exacto de equilibrio. Segundo, trata de mantener una relación personal satisfactoria en que las recompensas son relativamente favorables en relación con los costos.[5] El desempeño tiende a estar en algún punto intermedio a lo largo de la línea $A'\ B'$.

Sin embargo, cabe expresar varias reservas acerca de este análisis. En la figura 6.3, los costos para el empleado parecen crecer en forma más pronunciada cerca del punto más alto de las expectativas de desempeño, para representar el esfuerzo y concentración adicionales que se requieren. Aún más, la forma de la curva será única para cada empleado (así como la ubicación del punto de equilibrio de cada uno), lo que representa el valor que cada persona asigna tanto a los costos como a las recompensas (lo que ilustra las diferencias individuales en la práctica). Asimismo, la línea de recompensas es recta, como la que se aplica en un sistema de pago por pieza o a destajo, pero en la mayoría de los casos se eleva sólo escalón por escalón después de que ocurre cierta cantidad de mejora en el desempeño. Si la administración logra que la línea percibida de recompensas tenga una mayor pendiente que la de oferta de recompensas mayores o diferentes (vea la línea punteada de recompensas), el punto de equilibrio estará en un nivel de desempeño más alto. Por otra parte, si la administración convence a los empleados de que su línea de costos no tiene realmente una pendiente tan pronunciada (vea la línea punteada de costos), el punto de equilibrio aparecerá también en un nivel superior de desempeño.

PARA INCULCAR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Los trabajos intrínsecamente motivadores son los que generan emociones positivas en los empleados y son gratificantes en sí y por sí mismos. La motivación intrínseca resulta lo mejor de la autoadministración, y constituye un asunto de importancia crucial para el éxito organizacional en el siglo XXI. Cuatro rutas interdependientes se dirigen a una motivación intrínseca:

1. Un sentido de *significado* (generado por pasiones identificadas, una visión excitante, tareas importantes y completas).
2. Un sentido de *elección* (creado por la delegación de autoridad, confianza demostrada, seguridad, propósito claro e información oportuna/pertinente).
3. Un sentido de *competencia* (creado por la capacitación, realimentación positiva, reconocimiento de habilidades, ajuste entre tareas y destrezas, y normas que lo ponen a prueba).
4. Un sentido de *avance* (estimulado por un clima de colaboración, reconocimiento de grandes hitos, celebración de éxitos, acceso a los clientes y medición de mejoras).

Fuente: Kenneth W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment,* San Francisco, Berrett-Koehler, 2000.

Muchos vendedores trabajan con alguna forma de plan de comisiones que les otorga bonos periódicos. En muchos casos, los bonos se incrementan a medida que el vendedor alcanza niveles superiores de desempeño, según el supuesto de que estos aumentos impulsan al vendedor para alcanzar un nivel de excelencia. No obstante, en ocasiones este principio se olvida, como sucedió con un distribuidor entrevistado por el autor. En realidad, éste redujo el nivel de bonos entregados a medida que sus vendedores llegaban a nuevos planos de ventas durante el mes. ¿Su pretexto? "No quiero que mis empleados se hagan ricos a costa mía", dijo.

Consideraciones adicionales en el uso del dinero

Recompensas extrínsecas e intrínsecas El dinero es básicamente una recompensa de naturaleza extrínseca más que intrínseca, razón por la cual se administra con facilidad en los programas de modificación de la conducta. Sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos. No importa que la administración vincule con rigidez el pago al desempeño: de todos modos siempre es algo que se origina fuera del trabajo y es útil sólo fuera de él. Por tanto, tiende a ofrecer una satisfacción menos inmediata que las recompensas intrínsecas del trabajo. Por ejemplo, para muchas personas, la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador. En contraste, las remuneraciones económicas no pueden ofrecer todas las recompensas que requiere una persona bien equilibrada.

Difícil de integrar

Una tarea importante para la administración es integrar con éxito las recompensas extrínsecas e intrínsecas. El problema es que los empleados desean una diferente cantidad de recompensas extrínsecas e intrínsecas, y el trabajo y las condiciones organizacionales también difieren. Surge otro problema cuando los patrones comienzan a pagar a los empleados por un trabajo que antes encontraban satisfactorio, pues hay pruebas de que *el pago de un premio extrínseco reduce la satisfacción intrínseca.*[6] Además, es difícil que los administradores otorguen recompensas intrínsecas de manera sistemática. Estas condiciones sugieren que es necesario contar con un enfoque adecuado de las recompensas, que considere las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo, el ambiente organizacional y diferentes recompensas. Prestaciones especiales, como el reconocimiento o el estatus, revisten un valor particular para los empleados porque tienen mayor significado psicológico y social. "En la práctica: Wells Fargo Bank" ilustra cómo las recompensas extrínsecas e intrínsecas suelen entretejerse en los programas de reconocimiento.

Cumplimiento con la ley Además de las complejidades que se derivan de la aplicación de varios modelos de motivación y la construcción sobre factores tanto extrínsecos como intrínsecos, la

En la práctica: Wells Fargo Bank

Wells Fargo Bank estableció un programa para reconocer y reforzar la conducta de empleados que hicieron contribuciones excepcionales en el servicio a los clientes.[7] Aunque el programa incluía tanto remuneraciones económicas en efectivo como una amplia variedad de otras recompensas de valor sustancial, la experiencia máxima era una cena de reconocimiento y celebración para los ganadores de premios con los altos ejecutivos de la compañía en un elegante restaurante de San Francisco.

administración de las compensaciones también se complica por la necesidad de cumplir con una amplia variedad de leyes federales y estatales. La norma más significativa, en Estados Unidos, es la **Ley de igualdad de salarios** (Equal Pay Act) **de 1963**, que se aplica a las empresas que realizan operaciones comerciales interestatales, y a la mayoría de los empleados de los gobiernos federal, estatal y local. Esta ley demanda que los sistemas de remuneraciones se diseñen y administren de modo que las personas que efectúen el mismo trabajo reciban igual salario, con independencia del sexo de la persona que ocupe el puesto. Asimismo, pretende evitar una forma de discriminación sexual, es decir, eliminar discrepancias históricas que en ocasiones provocan que a las mujeres se les pague menos que a los hombres.

Valor comparable

Otro programa, llamado **valor comparable**, también pretende garantizar el salario igual por un trabajo igual. Este enfoque demanda que los sistemas de compensaciones se diseñen de manera que las personas que ocupan puestos comparables —de igual *valor* para el empleador— reciban iguales niveles de salario. Por ejemplo, un hospital puede determinar que un puesto de técnico de laboratorio requiere una educación, capacidad de toma de decisiones y habilidades de manejo del estrés comparables a los de un auditor interno y, por ende, fijar niveles comparables de compensación de cada uno. Este programa también tiene el propósito de cancelar pautas históricas de discriminación contra las personas que ocupan puestos estereotipados por el sexo (como las mujeres que trabajan como secretarias o enfermeras).

Igualdad, confidencialidad, control y flexibilidad son consideraciones

Otros factores Muchos otros elementos confunden el proceso de compensación. En contraste con las presiones legales y psicológicas para llegar a la equidad (equilibrio de aportes y resultados en comparación con los de otros), algunos individuos proponen la *igualdad*, es decir, sostienen que todos los empleados deben recibir las mismas remuneraciones, al margen de sus competencias o niveles de desempeño. Es evidente que *la equidad y la igualdad son bases totalmente diferentes para comparar la compensación.* En ocasiones, la *confidencialidad* de los programas de compensaciones está sujeta a discusión. Algunas organizaciones no comparten ninguna información sobre compensaciones con los empleados; otras la comparten sin obstáculos en la creencia de que son preferibles la apertura y la transparencia.[8] Incluso es cuestionable si la confidencialidad es o no posible. El *control* también está sujeto a debate. ¿Los sistemas de recompensa deben estar diseñados por expertos, o se debe permitir que los empleados participen en su creación y aplicación? El nivel de *flexibilidad* también es materia de discusión. Aunque las etiquetas de algunas prendas de ropa afirmen que son "unitalla", quizá no sea razonable esperar que todas las dimensiones de la compensación satisfagan las necesidades de todos los empleados. Es evidente que la administración de los sistemas de remuneración organizacionales presenta muchas aristas, y diferentes empresas ofrecerán distintas respuestas.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La **administración por objetivos (APO)** es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado:

Cuatro pasos habituales de la APO

1. *Establecimiento de objetivos:* determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.
2. *Planeación de la acción:* planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de *cómo* alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.
3. *Revisiones periódicas:* evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.
4. *Evaluación anual:* evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño.

Los sistemas de APO capitalizan el deseo de autoadministración manifestado por muchos empleados en la actualidad. Se comprometen más con alcanzar las metas que ellos mismos se fijan, pues esto les permite tener efecto en el éxito organizacional. Cuando los sistemas de APO fallan es por lo general resultado de administradores autocráticos, observancia rígida de las reglas y costos cuantiosos en términos de tiempo y esfuerzo para documentar los resultados.

Razones para evaluar a los empleados

La **evaluación del desempeño** tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para 1) asignar recursos escasos en un ambiente dinámico, 2) motivar y recompensar a los empleados, 3) realimentar a los empleados por su trabajo, 4) mantener relaciones justas dentro de los grupos, 5) entrenar y desarrollar empleados, y 6) cumplir con las regulaciones legales. Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal.

El ambiente social que rodea a las organizaciones cambió considerablemente en años recientes. Las legislaciones federal y estatal incrementaron la complejidad y dificultades de los planes de evaluación. Por ejemplo, como se muestra en la figura 6.4, los criterios para cumplir con las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo son estrictos. La administración debe diseñar y operar sus sistemas de evaluación con todo cuidado para observar estas leyes.

Filosofía de la evaluación

Énfasis y metas del desempeño

Hace algunas décadas, los programas de evaluación tendían a destacar los rasgos, las deficiencias y las habilidades de los empleados, pero la filosofía moderna de la evaluación destaca el desempeño presente y las metas futuras. La filosofía moderna también subraya la participación del empleado en el establecimiento de metas mutuas con el supervisor y el conocimiento de los resultados. Así, los elementos más importantes de la filosofía moderna de evaluación son los siguientes:

FIGURA 6.4
Criterios necesarios para asegurar la igualdad de oportunidades de empleo en la evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño:

- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios bien definidos y objetivos.
- Se basa en un análisis cuidadoso del puesto.
- Sólo aplica criterios relacionados con el puesto.
- Se sustenta en estudios adecuados.
- Lo aplican calificadores capacitados y entrenados.
- Se aplica objetivamente en toda la organización.
- Se puede demostrar que no es discriminatorio según la ley.

1. *Orientación al desempeño:* no es suficiente que los empleados aporten su *esfuerzo*; éste debe llevar al logro de *resultados* deseados (productos o servicios).
2. *Enfoque en metas u objetivos:* como muestra la exposición de APO, los empleados deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y las prioridades en sus tareas; como expresa el dicho: "Si sabes dónde quieres ir, es más probable que llegues."

Establecimiento de metas mutuas y realimentación

3. *Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado:* es la creencia de que las personas trabajarán más por metas u objetivos en cuyo establecimiento han participado. Entre sus deseos se hallan la realización de una tarea que vale la pena, compartir un esfuerzo de grupo, participar en el establecimiento de sus objetivos, compartir la recompensa por sus esfuerzos y mantener su crecimiento personal. Un supuesto de la teoría "**Y**" sostiene que las personas quieren satisfacer algunas de sus necesidades con el trabajo, y que lo harán si la administración les proporciona un ambiente favorable.
4. *Aclaración de expectativas conductuales:* este requisito suele concretarse mediante una *escala de calificación anclada en la conducta* (ECAC), que ofrece al empleador y al empleado ejemplos concretos de varios niveles de conducta. Se especifican breves descripciones de conductas sobresalientes, muy buenas, aceptables, por debajo del promedio e inaceptables en cada gran dimensión de un puesto, con lo que se ofrecen indicios anticipados al empleado sobre las expectativas de la organización. La ECAC reduce la tendencia del administrador a centrarse en las actitudes, personalidad y peculiaridades de un empleado y a trasladar su atención a conductas productivas.
5. *Extensos sistemas de realimentación:* los empleados ajustan mejor su desempeño si saben cómo van según los criterios de la organización y reciben esta información con regularidad y franqueza.

Entrevista de evaluación

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Ejemplos de estas tres dimensiones son la calidad del trabajo y la cantidad producida, su asistencia e iniciativa, y su actitud general. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y el potencial de crecimiento y avance del individuo. Para sopesar esta información hay múltiples formas y procedimientos actuales. Algunas organizaciones piden a los jefes que describan en notas el desempeño del empleado; otras recomiendan un registro de incidentes cruciales (positivos y negativos); muchas califican a los empleados mediante diversos tipos de escalas gráficas con sistemas A-B-C-D-E o 1-2-3-4-5.

Sistema de clasificación forzada de General Electric

> General Electric Company popularizó el método de clasificación forzada en las evaluaciones de desempeño que realizan sus empleados del nivel más alto. Este sistema requería que los ejecutivos evaluaran a los empleados con base en diversos aspectos y los diferenciaran como trabajadores destacados, promedio o deficientes; no todos podían recibir calificaciones altas (o bajas). Luego, las clasificaciones servían para premiar a los empleados más productivos, en tanto se exhortaba a los que se clasificaban en el 10 por ciento inferior a que mejoraran su desempeño o se marcharan de la compañía. No obstante, las clasificaciones forzadas pueden perjudicar la moral, confundir a los empleados que no comprenden por qué recibieron calificaciones bajas y generar desconfianza en la administración. Como es evidente, hay que tener precaución.[9]

Al margen del sistema que se utilice, la evaluación se comunica al empleado en una **entrevista de evaluación**. Ésta es una sesión en que el jefe realimenta al empleado sobre su desempeño anterior, comenta cualquier problema que haya surgido e invita a emitir una respuesta. Luego, ambas partes fijan objetivos para el periodo siguiente. En algunas empresas, se informa al empleado de su sueldo futuro; en otras, el aspecto salarial se pospone varios meses. La entrevista de evaluación también ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado. Por ejemplo, la aplicación del modelo de Herzberg puede alentar a un jefe a explorar los factores de mantenimiento que crean insatisfacción en un empleado. Si se resuelven, la conversación se dirige hacia formas de procurar más oportunidades de logro, responsabilidad y desafíos laborales.

Enfoques sugeridos Hay una extensa investigación sobre el proceso de evaluación y las características de los procesos más eficaces. Es más probable que las entrevistas de evaluación sean fructíferas cuando el entrevistador:

- Conoce el puesto del empleado.
- Ya estableció estándares mensurables de desempeño.
- Reúne con frecuencia pruebas específicas sobre el desempeño.
- Busca y usa aportes de otros observadores de la organización.
- Limita drásticamente la cantidad de críticas a unos cuantos asuntos importantes (de manera que el empleado *enfoque* sus esfuerzos de mejora).
- Apoya, acepta y elogia las tareas bien hechas.
- Escucha activamente los puntos de vista y las reacciones del empleado.
- Comparte la responsabilidad por los resultados y ofrece auxilio en el futuro.
- Permite participar en las discusiones.

Autoevaluación

En enfoques recientes sobre las entrevistas de evaluación del desempeño, el último punto se amplió todavía más. Algunas organizaciones, tanto del sector privado como del público, incluyen la **autoevaluación** como parte formal del proceso. Es una oportunidad para que el empleado se analice a sí mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades. Las preguntas dirigidas al empleado pueden incluir las siguientes: "¿Qué es lo que resultó extraordinariamente bien para usted en este periodo?" "¿Qué clase de problemas tuvo?" "¿Qué ideas propone para mejorar su contribución?" Las respuestas de los empleados se comparan luego con la evaluación del jefe. Este enfoque permite discutir y resolver abiertamente las diferencias de opinión.

De todos modos pueden surgir problemas con las autoevaluaciones. Algunos empleados que ofrecen resultados insatisfactorios tienden a reducir el nivel de las dificultades que enfrentaron y a atribuir sus problemas a factores situacionales en su entorno, a la vez que algunos se califican con demasiada benevolencia o tratan de impresionar a su gerente exagerando la verdad. No obstante, estas limitaciones se compensan porque casi todos los empleados son muy francos cuando se les pide que señalen sus fortalezas y debilidades, y pueden comparar su desempeño con las expectativas previas. Además, las autoevaluaciones son mucho menos amenazadoras para la autoestima que las evaluaciones ajenas. Por tanto, las autoevaluaciones constituyen un terreno más fértil para el crecimiento y el cambio.

Realimentación del desempeño

Todos los sistemas de evaluación parten del supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación (elemento básico del modelo de comunicación que se describió en el capítulo 3). Con la realimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen. Si el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. En general, la **realimentación del desempeño** genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja en forma adecuada.

Sin embargo, ofrecer realimentación crítica o constructiva no es una tarea sencilla para los administradores. La realimentación mal expresada ataca a la persona, y no a la conducta, cuando se hace en términos acusadores; no proporciona ilustraciones útiles, es abstracta y confusa,

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la realimentación del desempeño (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

FIGURA 6.5
Lineamientos de una realimentación eficaz del desempeño

Hágala en forma oportuna.
Relaciónela con el trabajo.
Sea específico.
Incluya el elogio de factores positivos.
Establezca prioridades para el cambio.
REALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO
Determine si se desea.
Verifique que se haya entendido.
Expréselo en forma objetiva.
Concéntrese en unos cuantos temas.
Permita opciones.

y hace afirmaciones globales o "generalizadas" que el destinatario puede refutar con facilidad. Es más probable que la realimentación se acepte y cause algún mejoramiento cuando se presenta de manera adecuada (vea los lineamientos para una realimentación eficaz en la figura 6.5). En general, se debe enfocar en conductas específicas de trabajo, apoyarse en datos objetivos más que en opiniones e inferencias subjetivas, llevarse a cabo oportunamente poco después de un suceso crucial y verificar que el receptor la haya entendido. En general, se cuenta con una mayor oportunidad de inducir un cambio de conducta cuando el empleado de verdad lo desea (o incluso lo busca activamente), se conecta con sus tareas de trabajo y si se permite que el receptor elija una nueva conducta de entre diversas opciones recomendadas. Para ser concisa, la realimentación debe señalar con toda claridad el camino para alcanzar metas bien definidas y nuevas acciones dirigidas a lograrlas, al igual que es más probable que una flecha alcance su blanco si se dirige adecuadamente.[10]

A pesar de la importancia de la realimentación del desempeño, *muchos jefes no la ofrecen en grado suficiente y con continuidad* (sería conveniente que releyera la segunda cita introductoria de este capítulo). Se pueden sentir demasiado ocupados, pueden suponer que los empleados ya están conscientes de su nivel de desempeño, o pueden estar renuentes a compartir malas noticias por las reacciones negativas que creen que podrían generar.

Adquirir información de múltiples fuentes

Otra posible razón de la realimentación deficiente —no contar con suficiente información válida para crear una conclusión sustantiva— se supera con la **realimentación de 360 grados**, conocida simplemente como 360, (véase "En la práctica: HCL Technologies"). Se trata del proceso de reunir sistemáticamente datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, los compañeros de trabajo, subordinados e, incluso, clientes o consumidores.[11] Estas perspectivas se examinan para ver dónde existen problemas desde el punto de vista de uno o más grupos. Pasado un tiempo, los resultados se comparan para comprobar si se han logrado mejoras o se comparan con las normas organizacionales para determinar si una persona es mejor o peor que otras. El sistema de realimentación 360 funciona mejor si las personas relacionan los datos reunidos con su propia autoevaluación, pues este enfoque alienta una confrontación franca de la necesidad propia de cambio. El resultado de este enfoque de evaluación multidireccional es una rica realimentación (tanto positiva como negativa) que, si se usa bien, contribuye a mejorar el desempeño. Para que la realimentación sea franca, debe existir la seguridad de que los datos serán confidenciales y que habrá facilitadores diestros que ayuden a los receptores a entender la información compleja, pues para preparar planes útiles de acción para el mejoramiento se requiere la cooperación de terceros. Sin embargo, los programas de realimentación 360 pueden consumir demasiado tiempo, intimidar a los afectados y resultar costosos (por la elaboración y manejo de las formas de calificación y la capacitación que se requiere para aplicarlas).

En la práctica: HCL Technologies

HCL Technologies, subcontratista grande de información y tecnología con sede en India, aplicó un modelo progresivo de realimentación 360. El director general y los 20 principales ejecutivos de alto nivel no sólo reciben una calificación de quienes los rodean, sino que los resultados se compilan después y se dan a conocer a los 50 000 empleados de toda la empresa. Esto ejerce presión formidable sobre los administradores para que respondan a las inquietudes de los empleados y se apresuren a hacer cambios en su comportamiento. Como resultado, los índices de desgaste disminuyeron de manera sustancial.[12]

En ocasiones, los administradores se centran tanto en las cuestiones de desempeño y en corregir los problemas que descuidan un elemento de la realimentación que tiene importancia vital: el reconocimiento positivo (véase "Lo que leen los administradores: Dar reconocimiento a los empleados"). Un **elogio** consiste en ofrecer aprobación o admiración por las cualidades positivas o los logros sobresalientes de un empleado. Muchos trabajadores tienen un fuerte deseo de sentirse valorados y de que se reconozcan sus aportaciones; por tanto, anhelan recibir elogios. Un elogio oportuno, significativo y personalizado comunica un mensaje claro tanto al destinatario como a toda la organización, estimula los sentimientos de autoestima y eficacia personal, y genera un compromiso más firme por parte del empleado.[13]

Las evaluaciones pueden ser de enfrentamiento, emocionales, basadas en el criterio personal y complejas

Problemas en la evaluación La necesidad de realizar las múltiples funciones del proceso de evaluación convierte a la entrevista de evaluación en un trance difícil e incluso amenazador para muchos administradores. Además, existen varios problemas de conducta inherentes a este proceso. Puede provocar *enfrentamiento,* porque cada parte trata de convencer a la otra de que su punto de vista es más correcto. (Estos puntos de vista se distorsionan por las tendencias atributivas, como veremos más adelante en este capítulo.) Suele ser *emocional*, pues el papel del jefe requiere una perspectiva crítica, mientras que el deseo del empleado de salvar su imagen lo impulsa con facilidad a adoptar una actitud defensiva. Se *basa en el criterio* porque el jefe debe evaluar la conducta y resultados del empleado, aspecto que coloca a éste en una posición claramente subordinada. Aún más, para los administradores, las evaluaciones de desempeño son tareas *complejas*, porque es necesario que comprendan el puesto, observen con cuidado el desempeño y sean sensibles a las necesidades de los empleados. También se requiere que los jefes sepan manejar los asuntos que surjan en el momento de la discusión.

Algunas veces los jefes no realizan entrevistas eficaces de evaluación porque carecen de habilidades fundamentales. Tal vez no reunieron datos en forma sistemática. Quizá no fueron específicos en las mejoras de desempeño que esperaban a partir de la evaluación anterior. Tal vez no estuvieron dispuestos a enfrentar temas difíciles o sensibles, o no lograron que el empleado participara en el proceso y discusión de la evaluación. Algunos jefes pueden responder con cinismo a la probabilidad de que haya cambios en actitudes o conductas en sus empleados. Algunos consideran que las evaluaciones son juegos sin sentido e incluso distorsionan a propósito las calificaciones y la realimentación que proporcionan. Todos estos factores fijan límites estrictos a la utilidad de la entrevista de evaluación, a menos que se complemente o se modifique adecuadamente con otros elementos de juicio.

Las atribuciones son explicaciones causales

Naturaleza de las atribuciones La teoría de las atribuciones aporta una perspectiva interesante a la bibliografía de la evaluación. La **atribución** es el proceso por el cual las personas interpretan y asignan causas a su propia conducta y a la ajena. Este enfoque nace del trabajo de Fritz Heider, y Harold Kelley y otros expertos lo ampliaron y perfeccionaron.[14]

El proceso de atribución guarda un estrecho paralelismo con las cuatro metas básicas del comportamiento organizacional que se bosquejaron en el capítulo 1. Como se muestra en la figura 6.6, un jefe *observa* alguna conducta del empleado o sus consecuencias, y a menudo *la describe* como funcional o disfuncional para la unidad de trabajo. Para *entender* y diagnosticar esa conducta, el jefe formula una atribución causal (explicación tentativa) de ella. Luego trata de *predecir* y *controlar* las conductas futuras (influir en ellas) del empleado como producto de esa atribución.

Lo que leen los administradores

DAR RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS

La falta de aprecio apropiado (y deseado) es una de las razones más frecuentes de los empleados que se marchan de una organización. En contraste, el beneficio de las inversiones en reconocimiento representa a menudo hasta 20 veces su costo, además de las ganancias en motivación, confianza, productividad e incluso satisfacción de los clientes. El reconocimiento eficaz envía mensajes de interés, gratitud y respeto, pero debe adaptarse a la medida de las necesidades de cada empleado y administrarse de manera congruente. Los mejores programas de reconocimiento son:

- Incluyentes, para que todos los empleados tengan la oportunidad de experimentarlos
- Significativos, no sólo superficiales
- Basados en el desempeño

Fuente: Adrian Gostick y Chester Elton, *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their Employees, Retain Talent, and Drive Performance,* Nueva York, Free Press, 2007.

Atribuciones personales en relación con situacionales

La determinación de la funcionalidad da por resultado varias posibles explicaciones del desempeño del empleado en una tarea dada. Se puede atribuir a una alta o baja habilidad, a un mayor o menor esfuerzo, a una tarea difícil o fácil, o a la suerte. La habilidad y el esfuerzo son atribuciones *personales*; tienden a ofrecerse como explicaciones cuando hay un criterio de alta congruencia, baja diferenciación y bajo consenso. La dificultad de la tarea y la suerte son atribuciones *situacionales* con que suele explicarse la conducta que se destaca como distintiva y diferente a la de sus compañeros, al tiempo que es incongruente. A continuación se ejemplifica el proceso de atribución.

Capacidad, esfuerzo, dificultad y suerte desempeñan una función en las atribuciones

Después de cada juego de futbol americano profesional, el entrenador, con sus auxiliares, califica la actuación de cada jugador. ¿El atleta jugó mejor o peor que lo normal? ¿Tuvo un desempeño mejor o peor que sus compañeros? ¿Sobresalió en algunas tareas y en otras no? Después de evaluar la actuación del jugador, el entrenador debe determinar también si el desempeño bueno o malo fue resultado de una habilidad superior o inferior, mayor o menor esfuerzo, un oponente experto o inexperto, o buena o mala suerte (atribuciones). Después, es probable que el entrenador haga comentarios elogiosos y ofrezca realimentación constructiva a los jugadores.

Sesgo de egocentrismo

Como las atribuciones son evaluaciones subjetivas, nos interesan por lo que afectan la elección de explicaciones. Un factor importante es definir si evaluamos nuestra propia conducta o interpretamos la ajena. En general, las personas tienden a mostrar un **sesgo de egocentrismo**, adjudicándose un crédito indebido por el éxito y minimizando su propia responsabilidad por los problemas. Se observa esta tendencia al sobrestimar la influencia de factores internos

FIGURA 6.6 Proceso para formular y usar las atribuciones

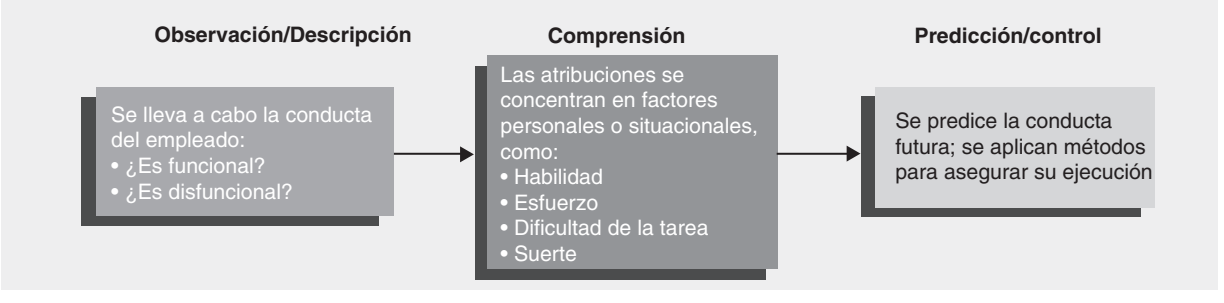

Observación/Descripción
Se lleva a cabo la conducta del empleado:
• ¿Es funcional?
• ¿Es disfuncional?
Comprensión
Las atribuciones se concentran en factores personales o situacionales, como:
• Habilidad
• Esfuerzo
• Dificultad de la tarea
• Suerte
Predicción/control
Se predice la conducta futura; se aplican métodos para asegurar su ejecución

FIGURA 6.7
Diferentes atribuciones de la conducta de un empleado

Nivel de desempeño del empleado	Percibido por	Atribución probable
Éxito	Empleado	Características personales (mucha habilidad o gran esfuerzo)
Éxito	Jefe	Factores situacionales (tarea fácil o buena suerte)
Fracaso	Empleado	Factores situacionales (tarea difícil o mala suerte)
Fracaso	Jefe	Características personales (poca habilidad o poco esfuerzo)

(rasgos personales) al evaluar el éxito propio y asignar causas externas (situacionales) cuando se obtienen resultados menos favorables (figura 6.7).

Sesgo fundamental de atribución

A menudo, el patrón opuesto, el **sesgo fundamental de atribución**, se presenta cuando se juzga a los demás. Las personas tienden a atribuir los logros ajenos a la buena suerte o a la facilidad de la labor, y suponen que los demás fallan porque no se esforzaron lo suficiente o tan sólo porque carecen de las características personales adecuadas o una habilidad global. Entra en juego el proceso de comparación interpersonal, y cada parte trata de mejorar su autoimagen *relativa* con la manipulación de las evaluaciones y atribuciones. Las tendencias en las atribuciones acentúan las diferencias de roles entre jefes y empleados, sesgos que surgen con claridad durante las evaluaciones de empleados que realizan los jefes.

Conjunto perceptivo

Ideas relacionadas Las atribuciones ilustran los efectos del **conjunto perceptivo**; es decir, *las personas tienden a percibir lo que esperan percibir.* La idea relativamente pasiva del conjunto perceptivo se extiende a la conducta de los individuos cuando atestiguamos el poder de la **profecía de autocumplimiento**, es decir, el efecto Pigmalión. Esta teoría sostiene que las expectativas de un jefe sobre un empleado harán que lo trate de manera diferente, y que el empleado responderá en una forma que confirmará las expectativas iniciales.[15] Por ejemplo, si se dice a un supervisor que un nuevo empleado es competente, es más probable que no sólo perciba esa competencia sino también que ofrezca al empleado oportunidades para que la demuestre en el trabajo. Luego, el supervisor atribuye el exitoso desempeño a la habilidad del empleado.

Profecía de autocumplimiento

Aplicaciones de la atribución El modelo de atribuciones se integra con facilidad a nuestra exposición previa de otros enfoques motivacionales (vea el capítulo 5). Por ejemplo, la gente orientada al logro puede sostener que sus realizaciones son resultado directo de su alto nivel de esfuerzo. Aunque las metas son de máxima motivación cuando plantean desafíos, los empleados las examinarán con cuidado para precisar si no son demasiado difíciles de alcanzar.

Junto con el modelo de expectativas, un empleado que fracase en una labor puede sentir que el ambiente le impide el éxito, por lo que reduciría su esfuerzo futuro. Se advierte a los usuarios de la modificación de la conducta que consideren con cuidado su respuesta al desempeño exitoso de un empleado. Un administrador puede suponer que fue por suerte o que era una tarea fácil y abstenerse de ofrecer un reconocimiento apropiado. El empleado, que supone que el éxito fue resultado de su habilidad o esfuerzo, puede sufrir un deterioro de su motivación ante la ausencia de reconocimiento.

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de las atribuciones de comportamiento imprecisas (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Los jefes se benefician de una mayor conciencia de sus propios procesos de atribución y de la forma en que afectan su conducta hacia los empleados. También pueden reforzar entre los subordinados la convicción de que el éxito es efecto de los esfuerzos propios (expectativas esfuerzo-desempeño) y habilidades de los trabajadores, al tiempo que desalientan la atribución del empleado de que el fracaso tiene su origen en la dificultad de la tarea o la mala suerte. Este proceso psicológico se conoce como **efecto Galatea**, pues las altas expectativas por parte de los empleados generan un alto desempeño. El efecto Galatea se arraiga en las percepciones de los empleados acerca de su eficacia personal en la tarea, así como en una confianza general en sí mismos. Tanto el efecto Pigmalión como el Galatea parten de la creencia de que la conducta de las personas tiende a ser congruente con las expectativas de alguien, ya sean las propias o de otros individuos.[16] Se deben evitar las atribuciones simples de los jefes, pues la conducta del empleado también está motivada en parte por la tarea, el contexto social y el ambiente, como se señaló en el capítulo 1.

Autoexpectativas

Explore un proceso relacionado (el efecto Gólem) y busque explicaciones en Internet

Efectos en la administración Las evaluaciones de desempeño tienen también un efecto sustancial en el evaluador. Desde la perspectiva positiva, un sistema formal de evaluación alienta a los jefes a ser más analíticos y a pensar en forma constructiva sobre sus empleados. El requisito de una entrevista personal estimula a los jefes a ser más específicos al identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado. A menudo, los jefes comienzan a darse cuenta de que cada miembro del personal es en verdad distinto y debe recibir un trato también distinto. Por ejemplo, una mayor participación es más adecuada cuando un empleado domina su puesto, tiene una fuerte necesidad de independencia y demostró un desempeño aceptable en el pasado.

Sin embargo, para ser realistas, en ocasiones los jefes evitan, tras la evaluación, proporcionar una realimentación negativa, porque no quieren afectar una relación que funciona sin problemas con un empleado. Los empleados de bajo desempeño, que pueden requerir supervisión y revisiones más frecuentes, constituyen un asunto en particular difícil. En otros casos, los jefes simplemente no perciben ningún premio de la organización por participar en el proceso de evaluación. Sin incentivos extrínsecos o intrínsecos para atender esta tarea, los jefes pueden dejarla a un lado, como en el ejemplo siguiente:

> Gordy, empleado de una empresa de servicios públicos, informó que durante muchos años su jefe sólo le entregaba un sobre con un papel doblado en su interior en el que se le informaba su sueldo el año siguiente. Esto era "su evaluación del desempeño". Sólo hasta fechas recientes la empresa se interesó en las prácticas de comportamiento organizacional y comenzó a capacitar y premiar a sus administradores por evaluar a sus empleados. Ahora Gordy aprovecha los beneficios de un análisis abierto de su desempeño y el establecimiento común de metas.

Aunque las entrevistas de evaluación se realicen bien, es dudoso que produzcan por sí mismas cambios de largo plazo en el desempeño. La evaluación es sólo una fuente de realimentación y una recompensa psicológica, por lo que de todos modos se requieren incentivos económicos

Un problema ético

Es frecuente que los jefes se vean atrapados entre presiones contrarias, sin una solución "perfecta" a la mano. Por ejemplo, veamos el caso de un gerente que conoce los temas de conducta y que reconoce la necesidad de realimentar a los empleados por su desempeño. Sin embargo, mientras aplica los lineamientos para una realimentación eficaz, descubre que a menudo los empleados sufren un profundo choque de *salvar las apariencias*: se enteran de que su desempeño real no es tan bueno como creían. Al escucharlo, algunos adoptan una actitud estoica y serena, otros lloran y unos cuantos se enfurecen, se muestran hostiles y manifiestan abuso verbal.

Después de reflexionar sobre esta situación, el jefe se plantea una pregunta general: "¿Es ético que los jefes compartan con toda honestidad sus puntos de vista sobre el desempeño del empleado con éste, con el riesgo de herirlo?" ¿Qué piensa *usted*?

para obtener la motivación del empleado. A continuación se describen varios enfoques de incentivos económicos, junto con una ponderación de sus ventajas y desventajas.

SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS

Propósitos y tipos

En la actualidad, muchas empresas que luchan por sobrevivir dirigen su atención a la **administración del desempeño**. Este concepto parte de la premisa de que el desempeño del empleado puede administrarse y mejorarse, ya sea mediante el establecimiento de metas, una estructura organizacional modernizada, una mejor tecnología, nuevos horarios de trabajo, alta participación de los empleados o una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad.

Se puede aplicar un **sistema de incentivos económicos** de algún tipo a casi cualquier trabajo. La idea básica de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional al hacer que el salario de un empleado dependa de una o más de esas dimensiones. Entre los objetivos adicionales se encuentran la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades clave del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos incluirían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, ahorros en costos, unidades enviadas, nivel de servicios al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato (por ejemplo, recompensas en efectivo) o futuro, como en los planes de participación de utilidades.

El examen de los incentivos económicos se centra en su naturaleza, propósito y consecuencias globales en la conducta. Los programas seleccionados para su presentación son los incentivos salariales, que son estímulos individuales de amplio uso, y la participación de utilidades y de ganancias, que son incentivos de grupo populares. Los sistemas salariales basados en las habilidades están en franco crecimiento, en particular en las nuevas operaciones industriales. Se exhorta a los lectores a revisar la figura 6.1 para combinar los incentivos con otras partes de la administración de sueldos de modo que constituyan un **programa salarial completo**.

Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño. En la figura 6.8 se muestran los más importantes. Tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el **pago a destajo** o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio. Los trabaja-

Pago a destajo

FIGURA 6.8
Medidas importantes de incentivos para relacionar la retribución con el desempeño

Medida del incentivo	Ejemplo
Cantidad de producción	Pago a destajo, comisión de ventas
Calidad de producción	Pago a destajo sólo por piezas que cumplen con la norma; la comisión se paga sólo por ventas que no sean incobrables
Éxito en lograr las metas	Bonos por vender una cantidad establecida de unidades durante un periodo predeterminado
Monto de utilidades	Participación de utilidades
Eficiencia en costos	Participación de ganancias
Habilidades de los empleados	Pago basado en competencias

dores que producen más, reciben más. A menudo, la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización (producción, metas, utilidades, eficiencias en costos o habilidades).

Ventajas Los incentivos ofrecen varias ventajas para los empleados. Una de las más importantes es que *incrementan la creencia del empleado (instrumentalidad) de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño.* Si suponemos que el dinero tiene valencia para un empleado, la motivación se debe incrementar.

Mayor motivación

Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación de la conducta. Estos sistemas ofrecen una consecuencia deseable (retribución) que debe reforzar la conducta. Los premios, como las comisiones por ventas, a menudo son inmediatos y frecuentes, lo que es congruente con la filosofía de modificación de la conducta.

Otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos y verificables. Se calculan por el número de piezas, dinero o criterios objetivos similares. Comparado con las calificaciones subjetivas de desempeño que elaboran los jefes, los empleados tienden a aceptar mejor el enfoque objetivo.

Dificultades Con tantas condiciones favorables en apoyo de los incentivos, parece que los trabajadores deberían recibir bien casi cualquier incentivo debido al pago que podrían recibir. Sin embargo, existen dificultades inherentes que tienden a cancelar algunas ventajas. La posible equidad se difumina con otros aspectos que se perciben como inequidades. En términos de modificación de la conducta, hay ciertas consecuencias desfavorables, junto con las consecuencias favorables de un mayor salario, que tienden a reducir las ventajas potenciales de esta clase de incentivos.

Evaluar pros y contras

También la organización puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago por incentivos, una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados puede producir efectos colaterales indeseables. Algunos sistemas de incentivos también requieren de una costosa supervisión con complejos procedimientos para el mantenimiento y actualización constante de registros. La idea básica es que *los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas en los empleados,* como se muestra en la figura 6.9. Deben considerarse ambos tipos de consecuencias para determinar si es deseable un sistema de incentivos. Es probable que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las secuelas psicológicas y sociales es más incierta.

Incentivos salariales

Más salario por más producción Básicamente, los **incentivos salariales**, que son una forma de *salario por méritos*, generan un mayor salario por un incremento en la producción o resul-

FIGURA 6.9
Ventajas y desventajas de los incentivos que relacionan el salario con el desempeño

Ventajas	Desventajas
• Fortalece la creencia en la instrumentalidad. • Crea percepciones de equidad. • Refuerza las conductas deseables. • Ofrece bases objetivas para fijar las recompensas.	• Costo (para la empresa y el empleado). • Complejidad del sistema. • Baja o variabilidad en el salario. • Resistencia de los sindicatos. • Retraso en su recepción. • Rigidez del sistema. • Estrechez del desempeño.

En la práctica: Nucor Steel Co.

Un ejemplo de un sistema de incentivos de pago por desempeño es el de Nucor, empresa que construye y opera minifundidoras de acero. Paga bonos semanales con base en una medida de producción aceptable. Los grupos suelen recibir un bono cuyo monto asciende a más del doble de su sueldo base. La rotación de personal, después del periodo de arranque, es tan pequeña que la compañía ni siquiera se molesta en medirla.[17]

tados, método que a menudo se conoce como **pago por desempeño**.[18] La razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto. Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más, y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo, el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales (véase "En la práctica: Nucor Steel Co.").

Criterios para los sistemas de incentivos

Si va a ser fructífero, un sistema de incentivos debe ser lo bastante simple para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte relacionar el desempeño con la recompensa, entonces es menos probable que haya una motivación superior. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salarios, aspectos fundamentales que deben entender los participantes.

Cuando los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas. Los empleados obtienen retribución por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Incluso pueden sentir que están haciendo una contribución a su país, al ayudarlo en el esfuerzo por ganar una posición de liderazgo en productividad entre las naciones. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

> El autor visitó una pequeña planta de montaje en el área rural de Illinois. Después de que otros trabajadores realizaron diversas tareas preliminares, cuadrillas de dos personas que trabajaban con un sistema de incentivos instalaron varios accesorios (bisagras, abrazaderas, cerraduras, accesorios decorativos y manijas) en grandes piezas de mobiliario. Era casi increíble la velocidad de trabajo de la cuadrilla, pues los trabajadores parecían revolotear alrededor de su estación de trabajo. Su interacción productiva era casi como un ballet: la coreografía era perfecta y se realizaba sin necesidad de intercambiar una sola palabra. Casi parecían conocer no sólo su trabajo individual sino también lo que su compañero haría con sólo un ocasional asentimiento con la cabeza como señal entre ambos. Se les había autorizado un buen salario a destajo, tenían las habilidades y herramientas necesarias, y ambos querían recibir un mayor salario. Como resultado trabajaban furiosamente por un par de horas a la vez, tomaban descansos cuando los necesitaban, y todavía recibían más dinero por incentivos que cualquier otro equipo de la fábrica.

Dificultades Los incentivos salariales a la producción ofrecen un ejemplo de la clase de dificultades en muchos planes similares a pesar de sus beneficios potenciales. Es tarea de la administración evitar o reducir los problemas sin dejar de incrementar los beneficios, de manera que el plan de incentivos funcione mejor.

Desajustes de los sistemas sociales

La dificultad humana básica con la que deben luchar los incentivos salariales de este tipo es que los *desajustes en el sistema social pueden provocar sentimientos de inequidad e insatisfacción.* En ocasiones estos desajustes son tan graves que los trabajadores sometidos a este sistema se sienten menos satisfechos con su salario que quienes reciben un salario por hora, aunque ganen más.

Para que un plan de incentivos tenga éxito, debe coordinarse con cuidado en todo el sistema operativo. Si los empleados deben esperar largos periodos para que el trabajo llegue a su sitio, el incentivo pierde su atractivo. Si es probable que el incentivo provoque la sustitución de trabajadores, la administración debe planear su uso en cualquier otra parte, de modo que la seguridad

de empleo del personal no se vea amenazada. Si los métodos de trabajo son erráticos, se deben estandarizar para establecer una cuota justa de recompensas. Éste es un proceso complejo que genera muchas dificultades:

Establecimiento de cuotas

1. Por lo general, para que los incentivos logren sus objetivos es necesario establecer estándares de desempeño. El **establecimiento de cuotas** es el proceso de determinar la producción estándar de cada trabajo, que se convierte en el trabajo justo de la jornada del operador. A menudo surgen resentimientos contra los que establecen las cuotas no sólo porque aplican un criterio subjetivo, sino porque se cree que son causa de cambios y de estándares más difíciles.
2. Los incentivos salariales pueden complicar el trabajo de un supervisor. Éstos deben conocer el sistema, de manera que puedan explicarlo a los empleados. El papeleo se incrementa, lo que implica una mayor posibilidad de errores y más insatisfacción entre los empleados. Las relaciones se dificultan, y se exige a los supervisores que resuelvan las diferentes expectativas de la administración superior, de quienes establecen las cuotas, de los trabajadores y de los sindicatos.

Cuotas relajadas

3. Un problema espinoso de los incentivos salariales a la producción radica en las **cuotas relajadas**. Una cuota es "relajada" cuando los empleados llegan a la producción estándar con un esfuerzo menor al normal. Cuando la administración ajusta la cuota a un nivel mayor, es previsible que los empleados experimenten un sentimiento de inequidad.
4. Los incentivos salariales pueden causar fricciones entre los trabajadores sometidos a este sistema y los empleados por hora. Cuando ambos grupos realizan actividades en secuencia, los trabajadores por hora se pueden sentir discriminados porque ganan menos. Si los que trabajan por incentivos incrementan la producción, los trabajadores por hora que siguen en el proceso deben laborar más rápido para evitar cuellos de botella. Los trabajadores por incentivos ganan más por su mayor producción, no así los trabajadores por hora.

   Si estos últimos preceden a los trabajadores por incentivos en el proceso de producción, en ocasiones reducen su ritmo de labor y producen menos sin reducción de sus ingresos. Pero el salario de los trabajadores por incentivos se reduce cuando hay menos trabajo. Se presenta el mismo problema si un trabajador por hora falta y reduce el flujo de material a los trabajadores por incentivos. Los conflictos de este tipo son tan difíciles de resolver que es mejor que la administración no mezcle ambos grupos en ninguna secuencia de producción muy integrada.

Restricciones a la producción

5. Otra dificultad de los incentivos salariales es que pueden generar una **restricción de la producción**, conforme a la cual los trabajadores limitan su producción y se esfuma el propósito de este incentivo. Este fenómeno es producto de varios factores, como la desconfianza del grupo de que la norma de producción se eleve, la resistencia al cambio de la organización social informal y que la gente no se siente siempre cómoda cuando trabaja a toda su capacidad.

Participación de utilidades

Naturaleza y méritos La **participación de utilidades** es un sistema que distribuye a los empleados una parte de las utilidades del negocio, ya sea de inmediato (en forma de bonos en efectivo) o en una fecha posterior (se conservan como acciones propiedad de los empleados). El crecimiento de la participación de utilidades se estimula por las disposiciones fiscales federales que permiten que los impuestos del personal se difieran cuando se colocan los fondos en planes de pensiones de participación de utilidades.

Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales, mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses *mutuos.* Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas cuando ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma, tiende a desarrollarse un mayor trabajo en equipo institucional.

Se destaca el interés mutuo

Las organizaciones más pequeñas en industrias competitivas que demandan un fuerte compromiso de los empleados con el fin de alcanzar innovaciones tecnológicas importantes o llevar

En la práctica: The Andersen Corporation

Andersen Corporation es una compañía de miles de millones de dólares que fabrica varios tipos de ventanas para la industria de la construcción de vivienda en Estados Unidos. La compañía comenzó un plan de participación de utilidades en 1914, que creció desde entonces a la par con el éxito de la empresa. En un año reciente, la compañía distribuyó más de 100 millones de dólares entre sus empleados de tiempo completo mediante su plan de participación de utilidades. Este bono significó una sorprendente remuneración extra de 43 semanas para cada empleado en este año récord.

nuevos productos al mercado con mayor rapidez son las primeras candidatas para los programas de participación de utilidades. Si las empresas son exitosas, las recompensas son grandes. Dicha posibilidad implica una fuerte motivación entre los empleados para ampliar sus horizontes y permite que la organización se adelante a sus competidores.

En general, la participación de utilidades tiende a funcionar mejor en organizaciones de rápido crecimiento, rentables, que ofrecen premios sustanciales a los empleados. Desde luego, su funcionamiento se favorece cuando las condiciones económicas generales son buenas. Es probable que sean menos útiles en organizaciones estables y en declive, con bajos márgenes de utilidades y una competencia intensa. Por lo general, la participación de utilidades es bien recibida y comprendida por los administradores y personal profesional de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones tengan un efecto significativo en las utilidades de la empresa. Como los trabajadores operativos, en particular en las grandes empresas, tienen más dificultad para vincular sus acciones individuales a la rentabilidad de la empresa, la participación de utilidades puede tener menos atractivo inicial para ellos. En los casos en que funciona bien, los administradores compartieron con franqueza los reportes financieros con todos los niveles de trabajadores, capacitaron activamente a los empleados para que comprendieran los estados financieros y proporcionaron terminales de computadora en el sitio para un acceso inmediato a la información pertinente siempre que los empleados la deseen.

Dificultades Incluso en los casos en que la participación de utilidades parece adecuada, hay desventajas generales:

Relación indirecta

1. Las utilidades no se relacionan directamente con el esfuerzo de un empleado en el trabajo. Las malas condiciones del mercado pueden anular el esfuerzo de un empleado.

Retraso

2. Los empleados deben esperar por su recompensa, y este largo retraso reduce su efecto.

Falta de previsibilidad

3. Como las utilidades son un poco impredecibles, el ingreso total del trabajador varía año con año. Algunos trabajadores pueden preferir la seguridad de un sueldo o salario más estable.

Escepticismo sindical

4. Tradicionalmente, algunos líderes sindicales han sospechado de la participación de utilidades. Temen que mine la lealtad a su sindicato, que genere ingresos totales distintos entre las compañías y que debilite sus campañas de organización. Sin embargo, muchos sindicatos progresistas han dado la bienvenida a la oportunidad de que sus miembros tengan acceso a las utilidades corporativas.

Participación de ganancias

Otro útil grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un **plan de participación de ganancias** en un periodo histórico básico de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados de acuerdo con alguna fórmula. Ejemplos de los factores de desempeño que se miden son los niveles de inventario, las horas de labor por unidad de producto, uso de materiales y suministros, y calidad de los productos terminados. La idea es identificar las áreas controlables por los empleados y luego ofrecerles un incentivo por precisar y aplicar ideas que generen ahorros en costos, como muestra el ejemplo de "En la práctica: Turner Brothers Trucking".

Base conductual Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son mucho más completos que los sistemas de

En la práctica: Turner Brothers Trucking

En Turner Brothers Trucking, compañía que desarma y vuelve a montar plataformas de perforación petrolífera, da servicio a oleoductos y opera grúas grandes, se aplican planes de participación de ganancias.[19] Para reducir sus enormes responsabilidades y las primas del seguro de compensación de los trabajadores, la compañía ofreció a cada miembro de un grupo de empleados 50 dólares por cada mes en que las pérdidas totales por lesiones, daño de cargas y accidentes de tránsito sumaran menos de 300 dólares. Los resultados fueron sorprendentes: la proporción entre la cantidad pagada por participación en las ganancias a los empleados y los costos esperados de seguridad fue de 1:4 en los primeros años de la introducción del programa, y después se redujo todavía más. Este programa en el que todas las partes salieron ganando demostró que los empleados no sólo podían controlar su récord de seguridad, sino que estaban dispuestos a hacerlo a un costo relativamente modesto para la organización.

salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, ofrecen incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo, y promueven una mejor comunicación. A menudo mejoran las relaciones administración-sindicato, pues éste gana estatus porque se asume como responsable de ganar esos beneficios. Mejoran las actitudes hacia el cambio tecnológico porque los trabajadores son conscientes de que una mayor eficiencia les permitirá obtener bonos más sustanciosos. La participación de ganancias amplía la comprensión de los empleados, pues su participación les permite apreciar un panorama más grande del sistema en lugar de confinar su perspectiva a la estrecha especialidad de su trabajo.

Factores de contingencia El éxito de la participación en las ganancias (como el que se describe en "En la práctica: Tech Form Industries") depende de diversos factores básicos, como un tamaño moderadamente pequeño de la unidad, suficientes antecedentes de operación que permitan la creación de estándares, la existencia de áreas controlables de costos y una relativa estabilidad del negocio.

Además, la organización debe ser receptiva a la participación de los empleados y estar dispuesta a compartir con ellos los beneficios de los incrementos de la productividad, mientras que el sindicato debe tener una opinión favorable de este esfuerzo de cooperación. Los administradores deben ser receptivos a las ideas y tolerar las críticas de los empleados.

Salario basado en competencias

En contraste con los sueldos (que se pagan por ocupar un puesto) y los incentivos salariales (que se pagan por el nivel de desempeño), el **salario basado en competencias** (también conocido como *salario basado en conocimientos* o *salario por habilidades múltiples*) premia a los individuos porque saben cómo hacer el trabajo. Se paga a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestran capacidad.[20] Comienzan con una cuota fija por hora y reciben incrementos por desarrollar habilidades en su puesto principal o aprender otros puestos en su unidad de trabajo. Algunas compañías pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las empresas requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe existir una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada aprendiz.

Ventajas Aunque los sistemas de salario basado en competencias son muy nuevos, tienen varias ventajas potenciales. Permiten una fuerte motivación para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con su trabajo, refuerzan su sentido de autoestima y permiten que la organización cuente con una fuerza de trabajo muy flexible para intervenir cuando haga falta. Debido a que los trabajadores rotan y ocupan diversos puestos para aprenderlos, se reduce la monotonía, al menos en forma temporal. La satisfacción por el salario debe ser relativamente alta, por dos razones. Primera, el salario por hora para el empleado (por tener habilidades múltiples) a menudo es mayor que el que recibiría por la tarea que realiza, pues sólo en un sistema

En la práctica: Tech Form Industries

Un programa de participación en las ganancias sustituyó un sistema de pago a destajo en Tech Form Industries (TFI), fabricante pequeño (400 empleados) de sistemas de escape tubulares para automóviles.[21] La compañía padecía varios problemas externos graves con productos rechazados e insatisfacción de sus clientes, a la vez que en el ámbito interno las relaciones entre la administración y el sindicato eran muy tensas. Después de un cuidadoso diseño y aplicación del nuevo programa, un estudio de seguimiento de dos años reveló una reducción de 83 por ciento en los productos defectuosos devueltos, una baja de 50 por ciento en las horas de mano de obra directa dedicada a las reparaciones y un porcentaje de quejas que se redujo 41 por ciento. TFI, sus clientes y sus empleados estaban encantados con los resultados.

perfecto todos los empleados utilizarían constantemente sus habilidades más avanzadas. Como resultado, temporalmente algunos empleados pueden sentir incluso que reciben un salario excesivo. Segunda, los trabajadores deben percibir que el sistema es equitativo, tanto en el sentido de que sus costos y remuneraciones se corresponden, como en el conocimiento de que todos los empleados con las mismas habilidades reciben el mismo salario.

Desventajas El salario basado en competencias presenta varias desventajas, por lo cual algunas empresas abandonaron sus experimentos iniciales. Primero, debido a que la mayoría de los empleados aprenderá en forma voluntaria puestos de mayor nivel, el salario promedio por hora será mayor que el normal. (No obstante, este mayor costo debe quedar más que compensado con los aumentos de productividad.) Segundo, debe hacerse una inversión sustancial en la capacitación del empleado, en especial por el tiempo que dedican a la capacitación los jefes y compañeros. Tercero, no a todos los empleados les gusta el salario basado en habilidades porque los presiona a subir por la escalera de las habilidades. La posterior insatisfacción puede generar varias consecuencias, como rotación de personal. Cuarto, algunos empleados se calificarán en áreas de habilidades que no es probable que lleguen a usar, por lo que la organización les pagará más de lo que merecen desde el punto de vista de su desempeño.

El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos, funciona mejor cuando la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativas realistas de sus posibilidades de obtener ingresos más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato, pero deben establecerse algunos límites para calificar las habilidades. En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos analizados en este capítulo, pues relaciona el salario de los empleados con el potencial de un mejor desempeño.

Resumen

Las recompensas económicas tienen un valor social además del meramente monetario. Desempeñan un papel clave en varios modelos motivacionales, y se combinan con los enfoques de expectativas, equidad, modificación de la conducta y basado en las necesidades. Los empleados realizan una comparación burda costo-recompensa y operan en algún punto cercano, pero por debajo del punto de equilibrio.

La evaluación del desempeño constituye una base sistemática para determinar las contribuciones de los empleados, asesorar para lograr un mejor desempeño y distribuir las remuneraciones. La moderna filosofía de evaluación se centra en el desempeño, objetivos, establecimiento de metas mutuas y realimentación. Los enfoques más recientes, como los sistemas de evaluación y realimentación 360, aportan perspectivas adicionales sobre el desempeño de los empleados y sugerencias de mejora. Sin embargo, la entrevista de evaluación es difícil tanto para el jefe como para el empleado.

Un importante factor de confusión en las evaluaciones es la probabilidad de que una o ambas partes realicen atribuciones inapropiadas. Éstas son la asignación perceptiva de causas alternas a la conducta de uno mismo basadas en ideas preconcebidas y en un razonamiento

Consejos a los futuros administradores

1. Establezca medidas precisas de desempeño y *aclare las conexiones entre desempeño y recompensas para todos.*
2. *Entregue recompensas que la gente aprecie;* si no sabe lo que aprecia, pregúntele.
3. *Aclare a los empleados* la forma en que las recompensas en dinero de la organización se relacionan con sus diversas necesidades e impulsos.
4. Cerciórese de que sus empleados crean que *sus metas son alcanzables si tienen un buen desempeño.*
5. Si trata de promover el trabajo en equipo, *ofrezca recompensas con base en los equipos y no individuales.*
6. *Esté consciente de las consecuencias involuntarias que se asocian con todo sistema de premios,* y trate de reducirlas.
7. *Utilice las ventajas del sistema de evaluación 360* para entregar a los empleados una fuente rica y amplia de realimentación del desempeño.
8. *Vigile su propia conducta,* y la de sus empleados, *en busca de signos de atribuciones inadecuadas* de conducta durante las evaluaciones de desempeño.
9. Recuerde que para algunos empleados es amenazadora la perspectiva de una realimentación de su desempeño; *deles oportunidad de salvar las apariencias.*
10. *Aliente a los empleados a convertirse en buscadores de realimentación,* pues ello le permitirá abrir un diálogo productivo y continuo con ellos.

erróneo: sirven para causar dificultades entre el jefe y el evaluado, a menos que se resuelvan mediante un análisis cuidadoso.

Con frecuencia, la administración del desempeño se apoya en sistemas de incentivos para ofrecer diferentes salarios en relación con alguna medida de desempeño. Estos sistemas tienden a incrementar las expectativas del empleado de que las recompensas seguirán al desempeño, aunque el desfase puede ir desde una semana hasta un año. Es frecuente que los incentivos estimulen una mayor productividad, pero también tienden a producir algunas consecuencias negativas que la deterioran. Los incentivos salariales recompensan una mayor producción de los individuos o grupos, mientras que la participación de utilidades hace hincapié en el interés común con el empleador de construir una organización exitosa. La participación de ganancias destaca la mejora de varios índices del desempeño organizacional, mientras que el salario basado en competencias premia a los empleados por adquirir niveles más altos o nuevos tipos de habilidades. Como los empleados tienen diferentes necesidades, se requieren muchos tipos de programas de salarios para conformar un sistema completo de estímulos económicos.

Repaso de términos y conceptos

Administración del desempeño, *154*
Administración por objetivos (APO), *145*
Atribución, *150*
Autoevaluación, *148*
Comparación costo-recompensa, *143*
Conjunto perceptivo, *152*
Cuotas relajadas, *157*
Efecto Galatea, *153*
Elogio, *150*
Entrevista de evaluación, *147*
Establecimiento de cuotas, *157*
Evaluación del desempeño, *146*
Incentivos, *139*
Incentivos salariales, *155*
Ley de igualdad de salarios de 1963, *145*
Pago a destajo, *154*
Pago por desempeño, *156*
Participación de utilidades, *157*
Plan de participación de ganancias, *158*
Profecía de autocumplimiento, *152*
Programa salarial completo, *154*
Realimentación de 360 grados, *149*
Realimentación del desempeño, *148*
Restricción de la producción, *157*
Salario basado en competencias, *159*
Sesgo de egocentrismo, *151*
Sesgo fundamental de atribución, *152*
Sistema de incentivos económicos, *154*
Valor comparable, *145*

Preguntas de repaso

1. Explique la forma en que el dinero puede ser tanto un medio de intercambio tanto social como económico. Como estudiante, ¿cómo usa *usted* el dinero como medio social de intercambio?
2. Piense en un trabajo que haya tenido o que tenga ahora.
   a) Analice de manera específica la forma en que el modelo de expectativas se aplicó (se aplica) a su salario.
   b) Explique cómo se sintió (siente) respecto de la equidad de su salario, y por qué se sintió (siente) así.
   c) Prepare y explique una gráfica comparativa de costo-recompensa para su salario y su esfuerzo.
3. Piense en alguna ocasión en que haya evaluado, ya sea formal o informalmente, el nivel de desempeño de otra persona y lo haya encontrado insuficiente según sus normas. ¿A qué atribuye usted las razones de esa insuficiencia? ¿Incurría usted en alguna tendencia en sus atribuciones? ¿Cómo lo evitaría?
4. Supongamos que, en los primeros seis meses en su primer empleo, su jefa le pide que llene un formulario de realimentación que describe sus fortalezas y debilidades. ¿Se sentiría cómodo al evaluar a su jefa? Suponga ahora que ella le pide que repita el proceso, pero para buscar la realimentación de sus compañeros, gerente y clientes sobre usted mismo. ¿Cuál sería ahora su reacción? Explique su respuesta.
5. ¿Cuáles son las medidas más importantes para relacionar el salario con la producción? ¿Cuáles, si las hubo, se usaron en el último empleo que tuvo? Analice la eficacia de la medida o medidas aplicadas.
6. ¿Usaría usted la participación de utilidades, la participación de ganancias, el salario basado en habilidades o los incentivos salariales en cualquiera de los siguientes puestos? Explique su decisión en cada caso.
   a) Un empleado de una pequeña compañía de computación, de rápido crecimiento.
   b) Profesor en una escuela pública.
   c) Encargado de procesar reclamaciones de seguros en una aseguradora.
   d) Mecánico de autos de un pequeño taller de reparaciones.
   e) Jornalero que cosecha duraznos.
   f) Obrero de producción en una fábrica de zapatos de hombre.
7. Forme pequeños grupos, cada uno dirigido por un miembro que haya trabajado como comisionista de ventas. Analice la forma en que este tipo de salario se relaciona tanto con la teoría de la equidad como con la teoría de expectativas, y reporte lo más importante de su análisis a todo el grupo.
8. ¿Participó usted alguna vez en la restricción de la producción en un trabajo o en un curso académico? Si es así, exponga por qué lo hizo y cuáles fueron sus consecuencias.
9. "El salario basado en habilidades es un desperdicio de dinero de la compañía, porque estamos pagando por un desempeño *potencial* en lugar de un desempeño *real*." Analice esta afirmación.
10. Califique su nivel de desempeño en esta clase en comparación con otras clases. ¿Qué porcentaje de sus compañeros cree que están por debajo de usted? Ahora pida esa información a su profesor y compárela con la suya. Si las cifras no son iguales, ofrezca varias explicaciones para ello.

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades para evaluar y premiar el desempeño?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número de la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando recompensa a los empleados y realiza una evaluación del desempeño. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Reporte su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									Mala descripción
1. Reconozco y comprendo el papel del dinero en cada modelo motivacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Planeo administrar las recompensas monetarias de manera adecuada, con altas recompensas por un buen desempeño y recompensas mucho menores por un desempeño no tan bueno.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Reconozco la importancia de ayudar a que los empleados comprendan la necesidad de un equilibrio entre sus recompensas y sus contribuciones.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Entiendo la necesidad de ofrecer a los empleados la oportunidad de obtener recompensas extrínsecas e intrínsecas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Me siento cómodo con los cinco elementos distintivos de la moderna filosofía de evaluación, y los usaría en mis propias evaluaciones de los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Considero la entrevista de evaluación del desempeño una oportunidad para lograr mucho más que tan sólo realimentar a los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Me sentiría cómodo si recibiese realimentación de todos los que participan en un proceso de evaluación 360.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Cumpliría fácilmente los lineamientos para realimentar a los empleados por su desempeño.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Veo con facilidad la forma en que el sesgo de egocentrismo de un empleado distorsionaría la autoevaluación de esa persona.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Comprendo el sesgo fundamental de atribución y creo que lograría evitarlo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad de ejercer buenas habilidades de evaluación del desempeño y de recompensa.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los aspectos en que obtuvo menor calificación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como administrador. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Plaza Grocery

Brad Holden era vicepresidente ejecutivo de Plaza Grocery, cadena de seis tiendas de abarrotes de propiedad familiar ubicada en un área metropolitana mediana en Estados Unidos. El problema que enfrentaba tenía relación con los trabajadores de almacén y surtido de anaqueles de los locales. A pesar de que se les pagaba la tarifa usual por hora (el sueldo mínimo federal), la empresa tenía problemas para captar suficientes solicitantes para estos puestos. Todavía peor, a muchos parecía faltarles motivación una vez contratados. Esta situación creaba problemas de anaqueles vacíos y servicio lento en las filas de salida.

Para resolver este problema, Brad se reunió con pequeños grupos de trabajadores y aprovechar así sus ideas. También consultó a un experto local sobre asuntos de compensación. Algunos empleados dijeron que querían un salario por hora más alto; otros, un incentivo para trabajar más rápido; otros más no hicieron ningún comentario. El consultor recomendó que Brad considerara algunos de los sistemas de compensación más recientes.

Preguntas

1. ¿Cuál de los más importantes sistemas de incentivos económicos estudiados en este capítulo tiene más posibilidades de funcionar en el caso de Brad?
2. ¿Se pueden combinar dos o más sistemas de incentivos, con una probabilidad todavía mayor de éxito? ¿Qué se ganaría mediante una combinación, y cuáles serían los costos (tanto para Grocery Plaza como para los empleados)?
3. En su recomendación, ¿cuáles teorías motivacionales aplica de manera más específica?

Ejercicio vivencial

Evaluación del desempeño/filosofía de premiación

1. Lea el siguiente grupo de afirmaciones sobre las personas e indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo en las escalas de calificación.

	Muy de acuerdo				**Muy en desacuerdo**
a) La mayoría de las personas no quiere equidad; quiere ganar más que sus compañeros.	1	2	3	4	5
b) El salario basado en habilidades no funciona bien porque los empleados aprenden cuál es el mínimo necesario para ganar una calificación superior y luego se olvidan de lo que aprendieron.	1	2	3	4	5
c) La mayor parte de los empleados está muy cómoda con el *statu quo* para querer esforzarse en aprender nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
d) La mayoría de los empleados no entiende lo que son las utilidades ni aprecia su importancia; por ello, los sistemas de participación de utilidades están condenados al fracaso.	1	2	3	4	5
e) Si se les pidiera participar en un programa de evaluación 360 en el que tuviesen que evaluar a sus jefes, los empleados, en su mayoría, distorsionarían sus evaluaciones en alguna forma en lugar de ser honestos.	1	2	3	4	5
f) La división entre la administración y los trabajadores es tan grande que es probable que fracasen tanto los sistemas de participación de utilidades como los de participación de ganancias.	1	2	3	4	5
g) Como la gente no desea oír sus debilidades y fallas, las entrevistas de evaluación del desempeño no modifican la conducta del empleado.	1	2	3	4	5

h) Es ridícula la idea de que los empleados evalúen los costos y recompensas asociados a cualquier conducta importante; ellos tan sólo deciden si creen que deben hacer algo o no, y luego lo hacen o no lo hacen. 1 2 3 4 5

2. Reunidos en pequeños grupos de análisis, tabulen las respuestas (distribución de frecuencias y media) y exploren las razones de cualquier desacuerdo significativo dentro de las calificaciones de su grupo.
3. En su grupo, prepare declaraciones alternativas para cualquiera de las respuestas que usted no apoye (calificaciones de 3, 4 o 5) en el presente. Explique en qué forma sus nuevas afirmaciones reflejan su conocimiento de la conducta humana, que obtuvo mediante la lectura de los primeros capítulos de este libro.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *La mayoría de los empleados asigna una alta valencia al dinero, como premio tanto económico como social.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

8. _____

_____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Parte **Tres**

El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisión (*empowerment*)

Capítulo **Siete**

El liderazgo

El liderazgo tiránico puede generar un desempeño extraordinario y provocar efectos humanos intolerables.
Hao Ma, Ranjan Karri y Kumar Chittipeddi[1]

Conductas sencillas de la administración, como dar reconocimiento oportuno a los empleados, apoyar su desarrollo continuo y ofrecer entrenamiento y guía, significan mucho para los empleados, en especial cuando se sienten angustiados.
Douglas Klein[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La naturaleza del liderazgo y de la condición de seguidor
- La diferencia entre rasgos y conductas
- Los distintos estilos de liderazgo
- Los primeros enfoques sobre el liderazgo
- Los enfoques contingentes sobre liderazgo
- Los sustitutos del liderazgo
- El entrenamiento como función del liderazgo

Resultados diferentes en Scott Paper y Sunbeam

Al Dunlap fue director general de Scott Paper Company durante dos años. Poco después de su nombramiento para dirigir la empresa se ganó el mote de "Sierra eléctrica Al" por la drástica forma en que descuartizó la organización y redujo el nivel de sus operaciones. Al final eliminó 11 000 empleos, recortó a la mitad las actividades de investigación y desarrollo, prohibió la participación de los administradores en la comunidad y eliminó todos los donativos corporativos a causas de beneficencia. Su dureza y tenacidad se enfocaron en maximizar el valor para los accionistas. El resultado fue un incremento del precio de las acciones de Scott Paper de alrededor de 225 por ciento y una exitosa fusión con Kimberly-Clark. El posterior intento de Dunlap de repetir esta hazaña en Sunbeam fue desastroso, lo que ilustra a la perfección la dura lección que se cita en la apertura de este capítulo.

LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El **liderazgo** es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo, una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas, así como una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos activos al máximo.

Un catalizador

Por sus efectos, el liderazgo es similar al del químico secreto que convierte una oruga en una mariposa y revela toda la belleza que estaba en potencia en la oruga. *El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad.* Con frecuencia, este papel se advierte de manera palpable en las organizaciones que crecen con rapidez, como cuando Sergey Brin y Larry Page fundaron Google, Jerry Yang y David Filo pusieron en marcha Yahoo, o Jeff Bezos llevó a Amazon a su función como gigante minorista de internet, célebre por su extraordinaria atención a los clientes.[3] Fue de igual importancia en organizaciones como Microsoft Corporation, que Bill Gates y Paul Allen comenzaron y guiaron hasta adquirir preeminencia nacional como desarrollador de software para microcomputadoras y sistemas operativos.

La viñeta introductoria del capítulo sobre los éxitos y fracasos de Al Dunlap destaca el papel de catalizador de los líderes, y demuestra que muchos estilos de liderazgo tienen un "lado oscuro" (por ejemplo, los sufrimientos de los empleados despedidos y los riesgos de un enfoque limitado a una sola meta). En todos los casos, la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal, y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas.

En este capítulo examinaremos la naturaleza del liderazgo, es decir, las conductas, roles y capacidades que se combinan para formar sus diferentes estilos. Los enfoques conductuales son *descriptivos* y ofrecen diversas formas en que las *acciones* de los líderes a menudo difieren (por ejemplo, los líderes pueden ser positivos o negativos, autocráticos o participativos, orientados a los empleados o a las tareas). Los enfoques contingentes son más *analíticos* y alientan a los administradores a examinar su situación y a elegir un estilo *que se ajuste* mejor a dicha situación. Concluimos con una revisión rápida de algunas de las ideas más recientes, como los sustitutos del liderazgo y el entrenamiento.

Administración y liderazgo

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota. *La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos* (de preferencia con entusiasmo).[4] Los administradores también planean actividades, organizan estructuras adecuadas y controlan los recursos. Además, ocupan puestos formales, en tanto que cualquiera puede usar su influencia informal mientras actúa como líder. Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales. Como hay una diferencia sustancial entre administración y lideraz-

go, los líderes fuertes pueden ser administradores débiles, una planeación deficiente lleva a su grupo en una dirección equivocada. Aunque movilicen a su grupo, simplemente no pueden hacer que vaya en la dirección que sirve mejor a los objetivos organizacionales.

También hay otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todos modos ser un buen administrador, en particular si resulta que maneja personas que comprenden a cabalidad las responsabilidades que entrañan sus puestos y un fuerte impulso de trabajo. Este conjunto de circunstancias es menos probable, por lo que podemos esperar que excelentes administradores tengan una capacidad de liderazgo razonablemente alta, entre otras habilidades. Por fortuna, *la capacidad de liderazgo se adquiere* mediante el estudio de las investigaciones sobre liderazgo, la observación de buenos modelos de conducta, la participación en la capacitación administrativa y el aprendizaje de las experiencias de trabajo.[5]

Rasgos de los líderes eficaces

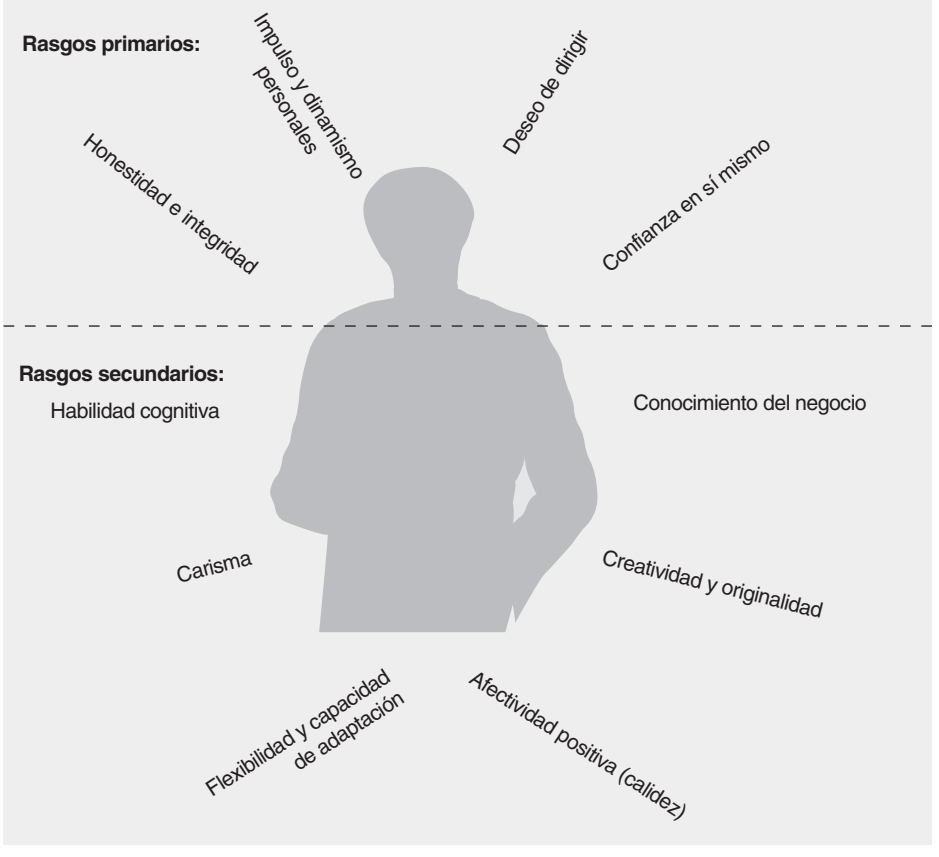
Las personas se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el principio de la historia. Las primeras investigaciones identificaron los **rasgos** —características físicas, intelectuales o de personalidad— que establecían una diferencia entre los líderes y los no que no lo eran, o entre los líderes exitosos y los no exitosos. Se estudiaron muchos factores psicológicos y cognitivos, como inteligencia, ambición y dinamismo. Otros investigadores examinaron las características físicas, como peso, tamaño y forma corporales, y atractivo personal. Es evidente que persiste el interés y la especulación sobre las características propias de un buen líder.

Rasgos positivos

La investigación actual sobre los rasgos del liderazgo señala que algunos factores distinguen a los líderes de quienes no lo son (vea la figura 7.1).[6] Los rasgos más importantes (primarios) son:

- *Alto nivel de impulso personal* (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad).

FIGURA 7.1
Rasgos positivos del liderazgo



En la práctica: Rusia, S.A.

Se dice que Vladimir Putin, ex presidente de Rusia (y después primer ministro) parece director general de una empresa muy grande (Rusia, S. A.). Tuvo éxito en algunas áreas del desarrollo de su país como potencia política y económica mundial, pero no actualizó instituciones obsoletas ni eliminó los efectos sofocantes de la burocracia, como tampoco desarrolló una nueva generación de líderes. A menudo se le describe como carente de sentido del humor, crítico, inflexible, implacable, paranoico, orientado al control y propenso a la ira. El resultado es un ambiente gubernamental tóxico que recuerda a sus predecesores de hace medio siglo (como José Stalin).[7]

- *Deseo de dirigir* (motivación para influir en otros).
- *Integridad personal* (sentido de la ética, honradez y autenticidad).
- *Confianza en sí mismo* (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder).

La capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma, creatividad, flexibilidad (elasticidad) y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria.

Una conclusión importante sobre estos rasgos es que no *garantizan* necesariamente un liderazgo exitoso. En el mejor de los casos se ven como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollarse y aprovecharse. Muchas personas tienen capacidad para ser buenos líderes, pero algunas optan por no demostrar esos rasgos. Otras pueden tener los rasgos necesarios y el deseo de aprovecharlos, pero nunca surge la oportunidad para ponerlos en práctica. Un asunto final es precisar si alguien que aspira a ocupar puestos de liderazgo adquiere o mejora los rasgos necesarios. Aunque puede ser difícil acumular algunos rasgos en el corto plazo, es probable que otros (como la confianza en sí mismo y el conocimiento del negocio) puedan adquirirlos las personas que de verdad lo deseen.

Rasgos negativos

Por desgracia, algunos líderes (como Vladimir Putin, como se señala en "En la práctica: Rusia, S.A.") exhiben rasgos negativos disfuncionales para el desempeño de la unidad y el éxito personal. Un rasgo negativo común es el **narcisismo**, que implica que los líderes se envanecen con su propia importancia, exageran sus logros, buscan favores especiales y explotan a otros para obtener ganancias personales. A menos que se controle con cuidado, el narcisismo es autoengañoso en el mejor de los casos, y en su peor expresión produce líderes que confían demasiado y peligrosamente en sí mismos, que buscan el poder y tratan de manera desesperada de alimentar sus propios egos. Esto los lleva a no respetar el derecho ajeno, a negar la importancia de la empatía y a ser incapaces de apreciar los sentimientos de sus subordinados. Otros líderes actúan de manera semejante a los **perros alfa**, que son intensamente agresivos, egocéntricos, dominantes y controladores. Los perros alfa en el mundo empresarial utilizan con crueldad sus características personales, habilidades o posiciones para intimidar y mantener control personal. Como es de esperar, esto genera un ambiente poco sano para la mayoría de los empleados.[8]

La conducta del liderazgo

Se ha realizado mucha investigación para identificar las *conductas* del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La diferencia es similar a la que existe entre la energía latente y la energía cinética en física: un tipo (los rasgos) proporciona el potencial básico, mientras que el otro (las conductas, habilidades y acciones) implica la liberación y expresión de dichos rasgos, de modo que se parece mucho a la energía cinética. Esta distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender y modificar, en tanto que, en el corto plazo, muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

En la práctica: Southwest Airlines

Herb Kelleher, cofundador y ex director general de Southwest Airlines, era ampliamente reconocido por su "inteligencia social". Por medio del uso de sonrisas, apretones de mano, expresiones de agradecimiento, compasión, entusiasmo y calidez, demostraba su empatía, escuchaba con atención, obtenía apoyo, solicitaba opiniones y desarrollaba el trabajo en equipo. Estas habilidades humanas contribuyeron al crecimiento de la aerolínea que comenzó como una pequeña operación y alcanzó éxito nacional.[9]

Habilidad técnica La **habilidad técnica** se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos y fabricantes de herramientas. La habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia, como se muestra en la figura 7.2. Como administradores, dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en muchos casos, nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

Habilidad humana La **habilidad humana** es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren. Herb Kelleher (véase "En la práctica: Southwest Airlines") demostraba habilidades humanas valiosas. Incluso una encuesta de Gallup reveló que la mayoría de los trabajadores calificaban como más importante "tener un empleador que se preocupa", que los pagos y las prestaciones.[10]

Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas capacidades humanas. Es una parte importante de la conducta del liderazgo, y se examina ampliamente en todo el libro. La falta de habilidades humanas ha sido la causa de la caída de muchos administradores y directores generales.[11]

Habilidad conceptual La **habilidad conceptual** es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y la habilidad técnica a las cosas.

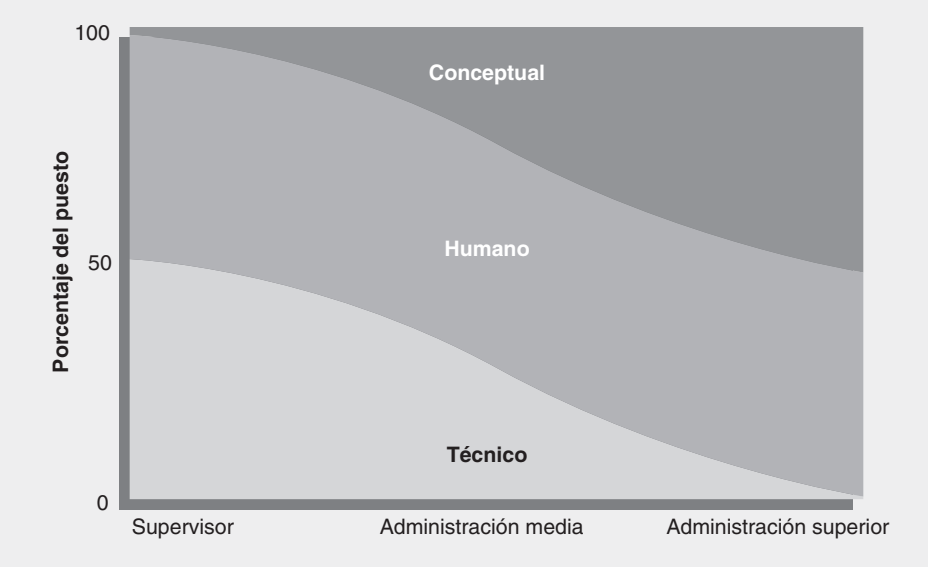


FIGURA 7.2
Variaciones en el uso de las habilidades de liderazgo en diferentes niveles organizacionales

El análisis de las habilidades de liderazgo ayuda a explicar por qué jefes de departamento que han tenido una actuación sobresaliente algunas veces se convierten en vicepresidentes mediocres. Pueden no estar usando la mezcla adecuada de habilidades que exige el puesto, en particular habilidades conceptuales adicionales.

Flexibilidad situacional

Tres elementos que se deben considerar

Un buen liderazgo requiere una conducta que una y estimule a sus seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos —líder, seguidores y situación— son variables que se afectan mutuamente para determinar una conducta adecuada de liderazgo.

Es claro que el liderazgo es situacional. En un caso, la acción A puede ser el mejor grupo de actos del liderazgo, pero en el caso siguiente, la acción B será la mejor. Tratar de que todos los líderes de una organización se ajusten a un lineamiento estándar suprimirá las diferencias creativas y provocará también ineficiencias, como tratar que muchas clavijas cuadradas quepan correctamente en hoyos redondos. El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no hay una respuesta sencilla a la pregunta: ¿qué hace eficaz a un líder?

Algunas veces, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles. Aun cuando un buen liderazgo incluye un conjunto de conductas, ello no debe confundirse con simple activismo cuando no se necesita actividad. La energía y la interacción constante con otros no garantizan un buen liderazgo. En ocasiones, la acción más adecuada del liderazgo es quedarse fuera del escenario para eliminar presiones sobre el grupo, quedarse quieto mientras otros hablan, estar tranquilo en tiempos de agitación, dudar deliberadamente y retrasar decisiones. En otros momentos, un líder debe ser más decidido, directivo y controlador. La tarea clave de un líder es *reconocer diferentes situaciones y adaptarse a ellas de manera consciente.*

La condición de seguidor

Con pocas excepciones, en las organizaciones los líderes también son seguidores. Casi siempre reportan a otro directivo. Incluso el presidente de una empresa que se cotiza en la bolsa de valores o de una organización sin fines de lucro debe explicar sus acciones ante un consejo de administración. Los líderes deben ser capaces de ponerse ambos sombreros y relacionarse bien, tanto hacia arriba como hacia abajo. Además, así como *dan algo* a sus superiores y empleados, *necesitan validación* de la autoridad superior tanto como necesitan apoyo de sus seguidores.

En las organizaciones formales de varios niveles, la capacidad de ser seguidor (subordinación dinámica) es uno de los primeros requisitos para un buen liderazgo. Ser un buen seguidor es un terreno de prueba para futuros líderes, un sitio en que se observa estrictamente a los em-

Un problema ético

Los líderes son necesarios, y los buenos líderes son apreciados por sus organizaciones. Energizan la fuerza laboral con visiones cautivadoras del futuro, guían a sus empresas en tiempos difíciles, crean culturas corporativas de apoyo e incrementan el valor de la firma para los accionistas. Cuando su desempeño es positivo, se les reverencia. Pero, ¿cuánto valen?

En la actualidad se premia espléndidamente a los directores generales, que ganan millones de dólares al año en sueldos, bonos y opciones de acciones. Esta costumbre es perturbadora para algunos observadores, que creen que estos líderes corporativos se hacen ricos a expensas de otros empleados. La razón del ingreso de los máximos directivos con el del trabajador promedio ha crecido abruptamente en los últimos decenios, de alrededor de 20:1 a su nivel actual aproximado de 300:1 o incluso de 400:1. En un periodo en que el pago del trabajador promedio se ha mantenido relativamente constante, ¿es ético usar recursos corporativos para pagar a los directores generales sumas cada vez más grandes, mientras se ensancha la brecha entre ellos y sus empleados? El presidente Barack Obama no cree que esto sea apropiado. ¿Qué cree *usted*?

pleados para ver si tienen potencial de liderazgo. Un desempeño habilidoso de sus funciones actuales abre la puerta a futuras oportunidades de liderazgo. En contraste, mucha gente falla en su trabajo no como resultado de alguna deficiencia laboral, sino porque le falta capacidades de seguidora. Estas capacidades ayudan a los empleados a apoyar al líder actual, a ser subordinados eficaces y a desempeñar funciones constructivas en el equipo.

Conductas de los seguidores

Las conductas positivas de los **seguidores** incluyen:

- Ser leal y apoyar, jugar en equipo.
- Participar activamente, entablar diálogos y generar sugerencias.
- Actuar como abogado del diablo y plantear preguntas penetrantes.
- Enfrentar de manera constructiva las ideas, valores éticos y acciones del líder.
- Anticipar posibles problemas y tomar la iniciativa para prevenirlos.

En contraste, las conductas negativas de los seguidores a menudo incluyen:

- Competencia (oponerse al líder para convertirse en el centro de atención).
- No tener sentido crítico (ser una persona que a todo diga que "sí", que automáticamente está de acuerdo con todo).
- Rebelión (oponerse de manera activa a un buen líder, o apoyar a uno malo).
- Pasividad (no participar activamente cuando se presenta la oportunidad).[12]

En consecuencia, los buenos seguidores necesitan tener éxito en su propio trabajo mientras ayudan a los administradores a tener éxito en el suyo. Al mismo tiempo, pueden prepararse también para su ascenso mediante el desarrollo de sus habilidades conceptuales y de liderazgo. De modo similar, los buenos líderes no deben olvidar lo que es estar en la trinchera. Muchos líderes eficaces se recuerdan a sí mismos la importancia del rol del seguidor, por lo cual periódicamente dedican tiempo a visitar sus tiendas, trabajar un turno en la planta y llevar a cabo otras actividades para mantenerse en contacto con los empleados que están en la línea del frente.

ENFOQUES CONDUCTUALES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO

El patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados se conoce como **estilo de liderazgo**. Éste representa una combinación congruente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que demuestran la conducta de una persona. Además, cada estilo refleja, de manera explícita o implícita, las creencias de un administrador sobre las capacidades de un subordinado (teoría **X** o teoría **Y**, que vimos en el capítulo 2). Como se reitera a lo largo de todo este libro, las *percepciones* de los empleados relativas al estilo de liderazgo son todo lo que realmente les importa. Las personas no responden sólo a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que ellas *perciben* que los líderes son. El liderazgo realmente se halla en los ojos de los seguidores.

Esta sección analiza una diversidad de estilos que difieren en lo que respecta a la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas. Se han propuesto y encontrado útiles muchas clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo. Las más simples de éstas se basan en una sola dimensión; otras se enfocan en dos o más formas de distinguir entre los diversos estilos. Aunque cada uno de éstos suele usarse en combinación con otros o incluso aplicarse de modo diferente a distintos empleados, las clasificaciones de estilos se analizan por separado para subrayar el contraste. En general, los primeros esquemas de clasificación adoptaron un enfoque universalista mientras trataban de identificar el mejor estilo único de liderazgo. Sin embargo, el tiempo ha demostrado que este objetivo es imposible de alcanzar.

Líderes positivos y negativos

¿Recompensas o castigos?

Los líderes se acercan a las personas para motivarlas en muchas formas. Si el enfoque concede gran importancia a las recompensas —económicas o de alguna otra clase— el líder usa un *liderazgo positivo.* Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del liderazgo positivo.

Qué leen los administradores

MAL LIDERAZGO

Los malos líderes se clasifican en dos categorías generales: los que simplemente son ineficaces y los antiéticos. El mal liderazgo es consecuencia del carácter (deficiente) básico del líder, de objetivos personales (egoístas) inapropiados, o de malas selecciones entre las opciones que tienen disponibles. Se han identificado siete tipos básicos de líderes malos:

- Personas incompetentes, que carecen de la disposición o la capacidad para ser eficaces.
- Personas rígidas, que se aferran inflexiblemente a caminos y procesos predestinados al fracaso.
- Personas inmoderadas, que carecen de autocontrol cuando tratan de satisfacer sus deseos.
- Personas insensibles, que son indiferentes o desconsideradas cuando expresan sus sentimientos.
- Líderes corruptos, que anteponen su interés personal a todo lo demás.
- Líderes insulares, que desatienden la salud y el bienestar de otras personas y grupos.
- Líderes malvados, que causan daño físico o psicológico por medio de dolor o atrocidades.

Fuente: Barbara Kellerman, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters,* Boston, Harvard Business School Press, 2004.

Si lo que se acentúa son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un *liderazgo negativo*. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y de superioridad con la gente. Para que el trabajo se haga, mantienen sobre su personal amenazas de castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días. Demuestran su autoridad en la creencia falsa que atemorizar a todos los llevará a la productividad. Son jefes temidos más que líderes admirados.

Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde muy positivo hasta muy negativo. Casi cualquier administrador usa todos los días una mezcla de estilos positivos y negativos que se ubica en alguna parte del continuo, pero el estilo dominante establece un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; en parte, el modelo de custodia es positivo; y los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son claramente positivos. *El liderazgo positivo suele provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo.*

Los líderes autocráticos, consultivos y participativos

Los estilos y el uso del poder

La forma en que un líder usa el poder también establece un estilo de liderazgo. Cada estilo —autocrático, consultivo y participativo— tiene sus propias ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante. Un ejemplo es una supervisora de fábrica que normalmente es autocrática, pero es participativa cuando determina los calendarios de vacaciones, y es consultiva cuando designa a un representante del departamento para el comité de seguridad.

Los **líderes autocráticos** centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad.

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos del liderazgo negativo (o malo) (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

El liderazgo autocrático suele ser negativo, basado en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo, como lo demuestra el *autócrata benevolente* que decide dar algunas recompensas a sus empleados.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que, a menudo, es satisfactorio para el líder, permite tomar decisiones rápidas, abre espacios para usar subordinados menos competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, en especial si es lo bastante extremo como para crear temor y frustración. Aún más, rara vez genera el fuerte compromiso organizacional entre los empleados que conduce a baja rotación de personal y poco ausentismo. El estilo de liderazgo de Al Dunlap, descrito en la apertura de este capítulo, era claramente autocrático.

Los **líderes consultivos** se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos. Si consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que los empleados sientan que han causado un efecto positivo; si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que los empleados crean que han desperdiciado el tiempo.

Los **líderes participativos** descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso *se reconocen* los aportes y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias *y a actuar.* La tendencia general es utilizar más ampliamente las prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional. Por su importancia y creciente uso, la administración participativa se examinará en profundidad en el siguiente capítulo.

Uso del líder de la consideración y estructura

Orientaciones al empleado y a la tarea

Dos estilos distintos de liderazgo usados con los empleados son la **consideración** y la **estructura**, también conocidos como *orientación al empleado* y *orientación a la tarea.* Los líderes considerados se interesan en las necesidades humanas de su personal. Tratan de construir el trabajo en equipo, apoyan en el terreno psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas personales. Por otra parte, los líderes estructurados, orientados hacia las tareas, creen que obtienen mejores resultados si mantienen al personal constantemente ocupado, vigilan de cerca las acciones de los empleados, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones de éstos y los acicatean para que produzcan a niveles incluso más altos.

La consideración y la estructura parecen ser conceptos algo independientes entre sí, de manera que no deben verse forzosamente como extremos opuestos en un continuo. Un administrador puede tener alguna medida de ambas orientaciones. *Los administradores más exitosos son los que combinan una consideración relativamente alta con estructura, pero que le dan un poco más de peso a aquélla.*[13]

En la University of Michigan y la Ohio State University se realizaron investigaciones pioneras sobre consideración y estructura. En varios tipos de ambientes, como en la fabricación de camiones, construcción de ferrocarriles y oficinas de seguros, se demostró que el líder con alta consideración llegaba a obtener de sus empleados una mayor satisfacción en el trabajo y una productividad más elevada. Estudios posteriores confirman esta tendencia general y reportan efectos secundarios deseables, como menor número de quejas, una rotación más baja de personal y menor tensión en el grupo.[14] Por el contrario, era probable que hubiera una alta rotación, estrés y otros problemas si un administrador no podía demostrar consideración.

Relación entre género y estilo de liderazgo

En las últimas décadas ha habido un intenso debate sobre el **techo de cristal** en las organizaciones, es decir, una barrera invisible que impide que muchas mujeres lleguen a ocupar puestos importantes. En lugar de esa barrera, Alice Eagly y Linda Carli utilizan la metáfora de un laberinto para indicar que las mujeres tienen que recorrer una maraña de pasadizos complicados para tratar de alcanzar sus metas profesionales. A menudo su progreso se estanca a causa de percepciones comunes respecto a que las mujeres tienden a exhibir cualidades

orientadas a la consideración (son amigables, compasivas, bondadosas y comprensivas), mientras que los hombres tienden a exhibir características más enérgicas, contundentes y controladoras (se orientan a la estructura). Es frustrante, pero los hombres pueden demostrar los dos grupos de características sin que se les penalice, en tanto que es común criticar a las mujeres si destacan su lado "suave".[15]

La rejilla gerencial de Blake y Mouton

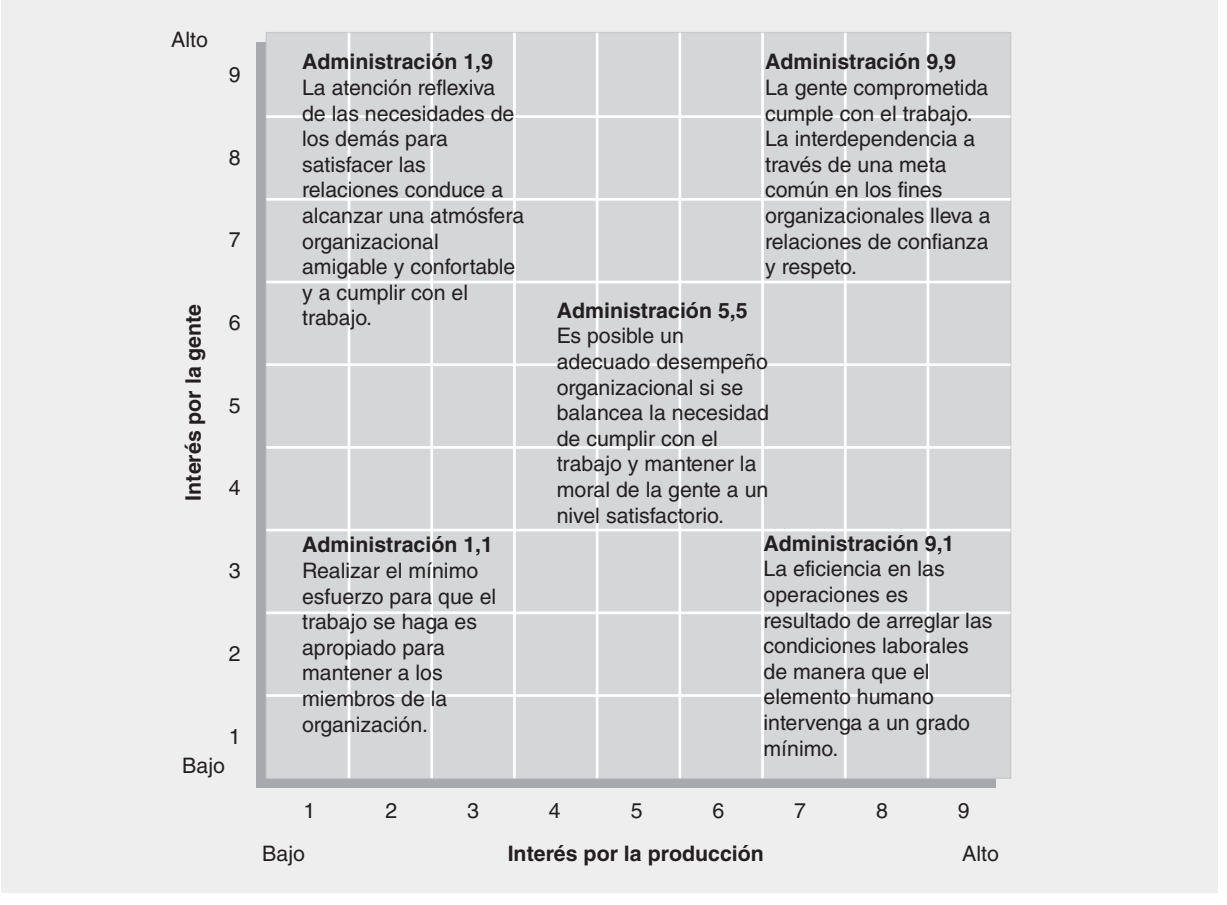
Robert R. Blake y Jane S. Mouton desarrollaron su **rejilla gerencial** como herramienta para identificar el estilo propio de un administrador.[16] La rejilla se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés por las personas e interés por la producción, que refleja en esencia las dimensiones de consideración y estructura que se expusieron antes. La rejilla aclara, en una escala de 9 puntos, la forma en que ambas dimensiones se relacionan (vea la figura 7.3). También establece un lenguaje y un marco de análisis uniformes para la comunicación sobre los estilos adecuados de liderazgo. Los líderes 1,9 tienen un elevado interés por las personas, pero tan bajo es su interés por la producción, que el producto que se obtiene suele ser bajo. Se trata de "líderes de club campestre". En fuerte contraste, los líderes 9,1 están abiertamente interesados en la producción y excluyen las necesidades de sus empleados. Los líderes 9,1 tienden a ser autoritarios.

Es preferible un estilo 9,9

Un líder 1,1 no se interesa lo suficiente en ninguna de las dos dimensiones y es previsible que fracase. Una situación más deseable de ambas dimensiones va de 5,5 a 9,9, esta última considerada la más eficaz por Blake y Mouton. La rejilla puede ayudar a los individuos a iden-

Figura 7.3 La rejilla gerencial

Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Managerial Facades", *Advanced Management Journal*, julio de 1966, p. 31, derechos reservados. Se reproduce con autorización.


Alto
9
8
7
6
5
4
3
2
1
Bajo
Interés por la gente
Administración 1,9
La atención reflexiva de las necesidades de los demás para satisfacer las relaciones conduce a alcanzar una atmósfera organizacional amigable y confortable y a cumplir con el trabajo.
Administración 9,9
La gente comprometida cumple con el trabajo. La interdependencia a través de una meta común en los fines organizacionales lleva a relaciones de confianza y respeto.
Administración 5,5
Es posible un adecuado desempeño organizacional si se balancea la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener la moral de la gente a un nivel satisfactorio.
Administración 1,1
Realizar el mínimo esfuerzo para que el trabajo se haga es apropiado para mantener a los miembros de la organización.
Administración 9,1
La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones laborales de manera que el elemento humano intervenga a un grado mínimo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bajo
Interés por la producción
Alto

tificar no sólo su estilo de liderazgo principal, sino también su estilo secundario. Éste es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no genera los resultados previstos. En general, los administradores tienden a ser más autocráticos e interesados en la producción cuando su estilo principal es infructuoso.

> Sally, una gerente que tenía un grupo de siete supervisores bajo su mando, se consideraba una líder 9,9. Cuando se le entrevistó, dijo que se esforzaba mucho por apoyar a su gente, incluyéndola en las decisiones clave y comunicándose con ella sobre sucesos actuales de la organización. También expresaba su fuerte preocupación por cumplir con sus metas y mantenerse dentro del presupuesto. Los empleados de Sally la juzgaban de manera diferente. Ellos dijeron que siempre que la cuestionaban o estaban en desacuerdo con ella, de inmediato cambiaba a su estilo secundario, que la caracterizaba como un 8,2. Ella adoptaba una postura física rígida y se cerraba a sus comentarios, exhortándolos a "dejar de pensar tanto en ellos mismos y a preocuparse más por los resultados". ¿Cuál es el estilo real de liderazgo de Sally: 9,9 u 8,2?

Modelos como el de la rejilla gerencial son útiles para destacar las múltiples dimensiones del liderazgo, hacer que los administradores piensen y hablen de sus estilos, y para estimular el debate y propiciar más estudios sobre el liderazgo. Juntos, los enfoques iniciales sobre los estilos de liderazgo sirvieron como trampolín a modelos más nuevos, que se estudiarán en la siguiente sección.

ENFOQUES CONTINGENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado no siempre es la mejor técnica aplicable. A veces hay excepciones y la necesidad primordial de los líderes es identificar *cuándo* usar otro estilo. Se han desarrollado diversos modelos que explican estas excepciones, los cuales se conocen como *enfoques de contingencia.* Estos modelos afirman que el estilo de liderazgo más adecuado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. Primero se deben identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con resultados de la investigación, estos factores indicarán qué estilo debe ser más eficaz en condiciones específicas. Examinaremos brevemente cuatro modelos de contingencia de esta clase.

Modelo de contingencia de Fiedler

Un **modelo de contingencia** pionero, pero con frecuencia controvertido, fue el desarrollado por Fred Fiedler y sus colaboradores.[17] Este modelo aprovecha la distinción previa entre la orientación hacia la tarea y la orientación hacia el empleado, y sugiere que el estilo de liderazgo más adecuado depende de que la situación global sea favorable, desfavorable o se halle en una etapa intermedia respecto del líder. A medida que la situación varíe, también variarán los requisitos del liderazgo.

Tres variables situacionales

Fiedler demuestra que la eficacia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia los empleados con tres variables adicionales que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder. Las **relaciones líder-miembro** están determinadas por la forma en que aquél es aceptado por el grupo. Por ejemplo, si hay una fricción del grupo con el líder, rechazo de su liderazgo y un cumplimiento renuente de sus instrucciones, entonces dichas relaciones son pobres. La **estructura de la tarea** refleja la medida en que se requiere un modo específico de hacer el trabajo. El **poder del puesto del líder** describe el poder organizacional que corresponde al puesto ocupado por el líder. Ejemplos son las facultades de contratar y despedir personal, los símbolos de estatus y el poder de conceder aumentos de sueldo y ascensos.

La relación entre estas variables se muestra en la figura 7.4. En la escala vertical se muestran las orientaciones elevadas y bajas hacia el empleado. En la escala horizontal se muestran varias combinaciones de las otras tres variables, dispuestas desde condiciones favorables para el líder hasta las desfavorables para él. Cada punto de la gráfica representa los datos de un proyecto es-

pecífico de investigación. En ella se muestra con claridad que el gerente considerado, orientado hacia el empleado, tiene más éxito en situaciones que le son medianamente favorables (a la mitad de la gráfica). En los extremos de la gráfica, que representan condiciones muy favorables o muy desfavorables para el líder, el líder estructurado y orientado hacia las tareas parece ser el de mayor eficacia. Por ejemplo, los miembros de una cuadrilla de montaje en una planta armadora de autos tienen una tarea estructurada y un supervisor con una sólida posición. Si las relaciones líder-miembro son positivas, la situación será favorable para el líder orientado hacia la tarea, que puede usar sus fortalezas. De modo similar, un líder estructurado es más eficaz en un puesto de poder débil, baja estructura de tareas y débiles relaciones líder-miembro. Sin embargo, en condiciones intermedias, a menudo el líder considerado es más eficaz; y estas situaciones son las más comunes en los grupos de trabajo.

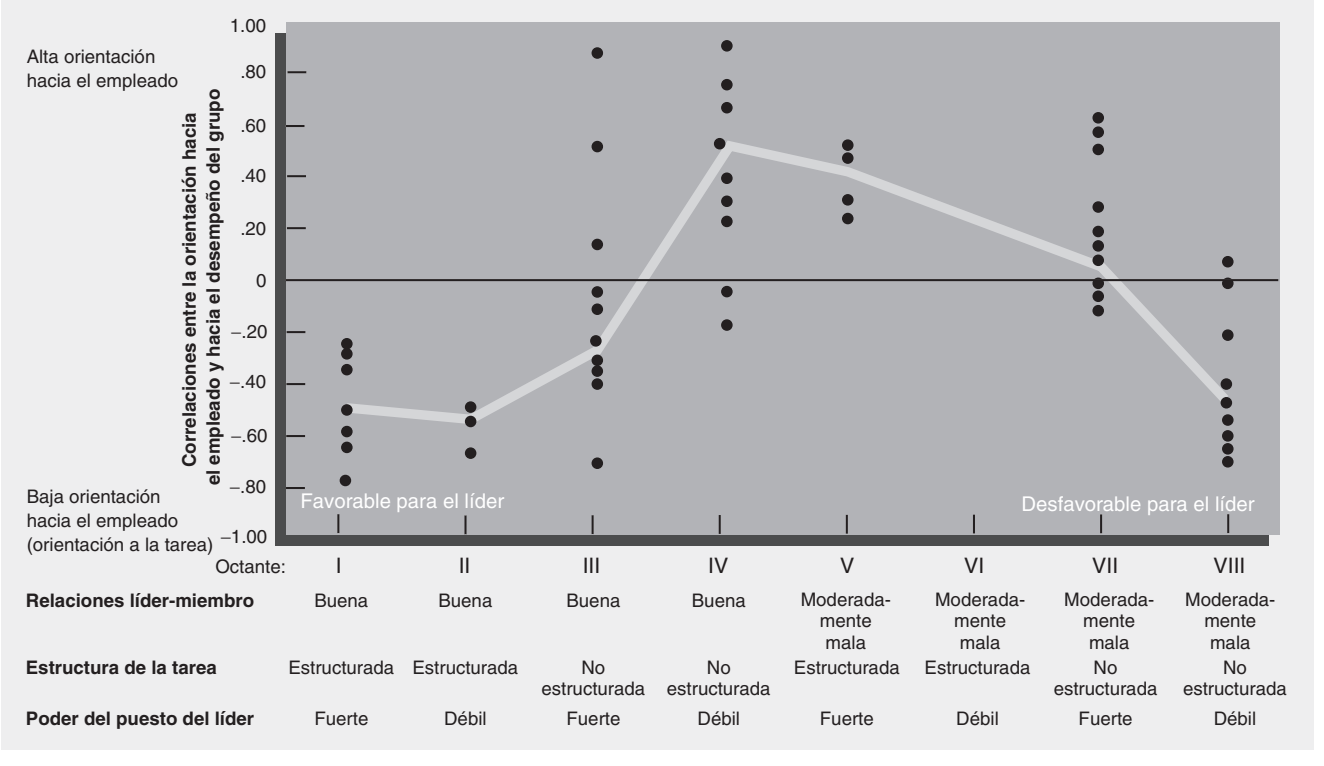
Las conclusiones del modelo de Fiedler se pueden explicar de la siguiente forma. En situaciones altamente no estructuradas (por ejemplo, las situaciones **VII** y **VIII**), la estructura y control del líder permiten la eliminación de la ambigüedad indeseable y la angustia que genera, *por lo que los empleados pueden, en realidad, preferir un enfoque estructurado (orientado a la tarea)*. En situaciones en que la tarea es altamente rutinaria y el líder tiene buenas relaciones con los empleados (por ejemplo, las situaciones I y II), pueden percibir su orientación hacia la tarea como un apoyo para su desempeño laboral (despeja la ruta). Las restantes situaciones intermedias requieren que se establezcan mejores relaciones líder-miembro, así que un líder orientado hacia los empleados, más considerado, es más eficaz.

A pesar de las críticas, el modelo de contingencia de Fiedler ha desempeñado un papel importante para estimular la discusión sobre los estilos de liderazgo y para generar directrices útiles. Por ejemplo, se alienta a los administradores a:

- Utilizar sus capacidades analíticas para examinar su situación: la gente, la tarea y la organización.

FIGURA 7.4 Resultados de investigación según se aplican al modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler

Fuente: Adaptado de *A Theory of Leadership Effectiveness,* de Fred E. Fiedler, p. 146. Derechos reservados © 1967 por McGraw-Hill Book Company. Se usa con autorización de McGraw-Hill Book Company.


Alta orientación hacia el empleado
Correlaciones entre la orientación hacia el empleado y hacia el desempeño del grupo
1.00
.80
.60
.40
.20
0
–.20
–.40
–.60
–.80
–1.00
Baja orientación hacia el empleado (orientación a la tarea)
Favorable para el líder
Desfavorable para el líder
Octante: I II III IV V VI VII VIII
Relaciones líder-miembro: Buena Buena Buena Buena Moderadamente mala Moderadamente mala Moderadamente mala Moderadamente mala
Estructura de la tarea: Estructurada Estructurada No estructurada No estructurada Estructurada Estructurada No estructurada No estructurada
Poder del puesto del líder: Fuerte Débil Fuerte Débil Fuerte Débil Fuerte Débil

- Aprovechar su conocimiento basado en la investigación para ver la relación causal entre la situación y la eficacia del estilo.
- Ser flexibles en el uso contingente de diversas habilidades dentro de un estilo global.
- Modificar reflexivamente los elementos de sus situaciones para obtener un mejor ajuste con su estilo preferido.
- Examinar el estilo preferido por el subordinado antes de colocarlo en una función de supervisión.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Otro enfoque contingente, el **modelo de liderazgo situacional** (o de ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, sostiene que el factor más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados.[18] El **nivel de desarrollo** es la combinación específica de la tarea de la *competencia* de un empleado en esa tarea y la motivación para cumplir con ella (*compromiso*). Los administradores evalúan el nivel de desarrollo mediante el examen del nivel de conocimiento, habilidad y destreza de un empleado en un puesto, así como la disposición para asumir la responsabilidad y la capacidad para actuar con independencia. Los empleados suelen (de acuerdo con los supuestos de la teoría Y) desarrollarse más en una tarea en la medida en que reciben una guía apropiada, ganan experiencia en el puesto y perciben las recompensas de su conducta cooperativa. Tanto la *competencia* para realizar una tarea dada como el *compromiso* para realizarla pueden variar entre empleados; por ello, *diferentes niveles de desarrollo exigen diferentes respuestas de los líderes*.

Competencia y compromiso después del nivel de desarrollo

Hersey y Blanchard usan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamadas de tarea y relaciones) para crear cuatro grandes estilos: expresión, venta (entrenamiento), participación (de apoyo) y delegación. Estos estilos corresponden a los niveles progresivos de desarrollo de los empleados (vea cuadrantes 1-4 en la figura 7.5), lo que indica que el estilo de liderazgo de un administrador no debe variar sólo con la situación, sino también *evolucionar al paso del tiempo* hacia el estilo de delegación. Intuitivamente, el modelo es simple y atractivo, y destaca un factor importante de contingencia (las capacidades *individuales* de los empleados en una tarea específica) que algunas veces se pasa por alto. Sin embargo, no toma en cuenta otros varios factores cruciales que determinan el estilo de liderazgo, y no tiene una base ampliamente aceptada de investigación. A pesar de estas limitaciones, este modelo ha alcanzado una considerable popularidad y también ha despertado en muchos administradores la idea de aplicar enfoques contingentes al estilo de liderazgo. A continuación se presenta un ejemplo del modelo de liderazgo situacional en acción:

Cuatro estilos que corresponden a cuatro niveles de desarrollo de los empleados

> Dos empleadas, de nombre Carmen y Mary, fueron contratadas por la misma empresa para realizar trabajos similares. Aunque tenían una formación académica parecida, Carmen tenía varios años más de experiencia laboral. Aplicando el modelo de liderazgo situacional, su jefe encontró que Mary era de un nivel moderadamente bajo en desarrollo ("dispuesta, pero todavía no plenamente capacitada para un buen desempeño"), al mismo tiempo que determinó que Carmen tenía un nivel moderadamente alto de desarrollo ("totalmente capaz, pero le falta algo de confianza para lograr un buen desempeño"). Después de este análisis, el jefe decidió tratarlas de manera diferente durante sus primeros meses en el empleo, usando la "venta" con Mary y la "participación" con Carmen. Aproximadamente dos años después, el jefe pudo usar otra vez diferentes estilos con ambas, ahora la "participación" con Mary y la "delegación" con Carmen, debido a que cada una había adquirido algunas capacidades adicionales y confianza en sí misma.

Modelo ruta-meta de liderazgo

Se destacan dos papeles

Robert House y otros han desarrollado todavía más la perspectiva ruta-meta del liderazgo, inicialmente presentado por Martin G. Evans, que se derivó del modelo de expectativas de la motivación (vea el capítulo 5).[19] El modelo **ruta-meta del liderazgo** afirma que es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a

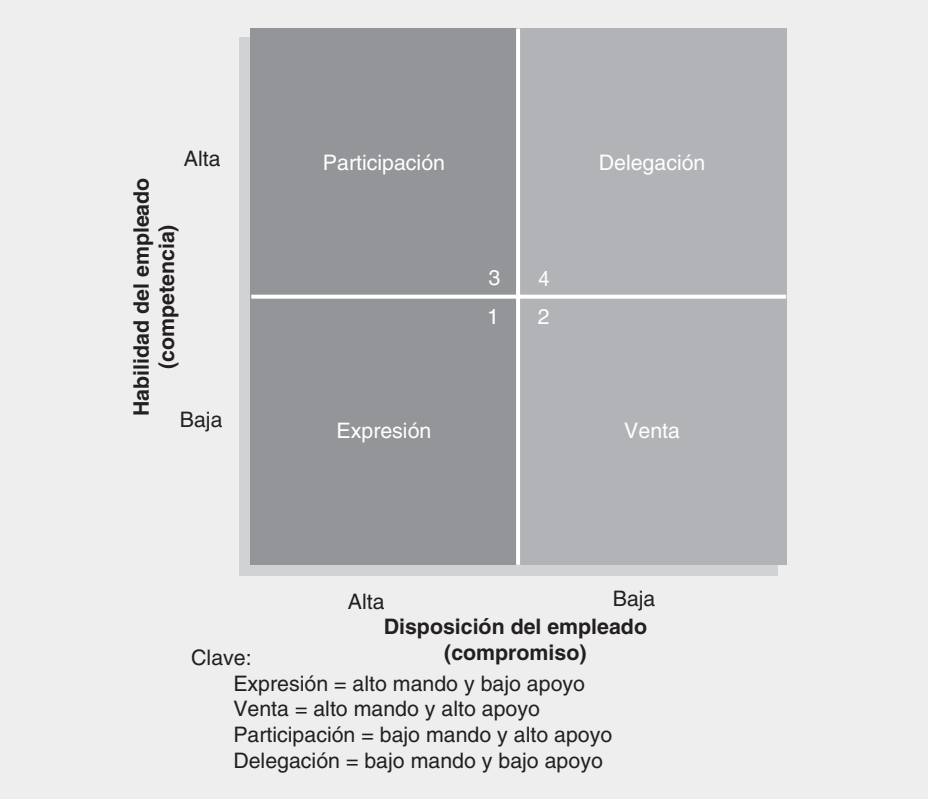


FIGURA 7.5
Recomendaciones del modelo de liderazgo situacional sobre los estilos apropiados de liderazgo que se deben usar para cada una de cuatro combinaciones de habilidad (competencia) y buena disposición (compromiso) del empleado

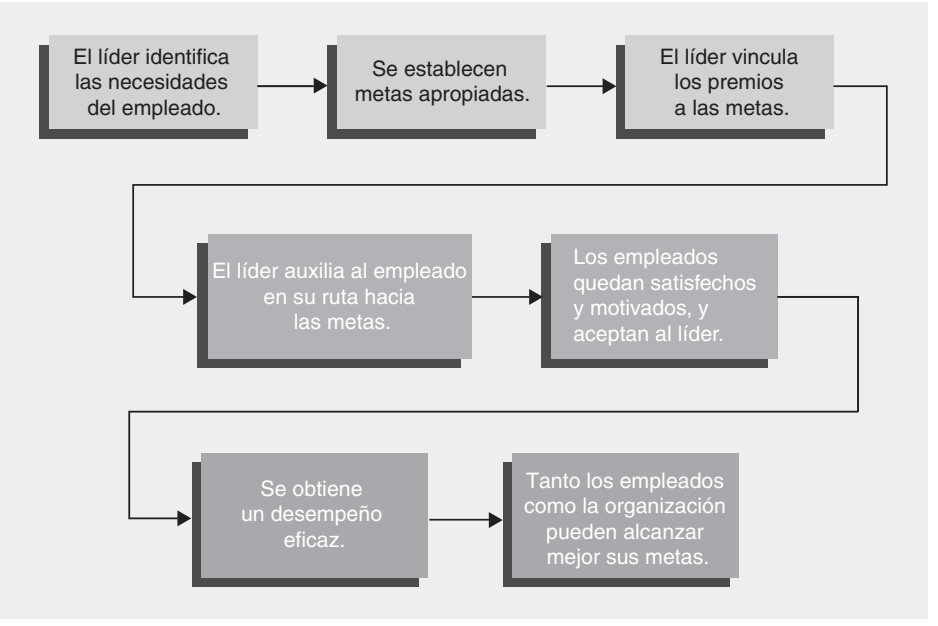
los empleados a alcanzar las metas organizacionales. Las dos grandes funciones son crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas, para que se puedan alcanzar más fácilmente.

La figura 7.6 muestra el proceso ruta-meta. Los líderes identifican las necesidades del empleado, plantean metas apropiadas (como vimos en el capítulo 5), y luego vinculan el logro de las metas con las recompensas mediante la aclaración de las relaciones de expectativas y la instrumentalidad. Se eliminan barreras al desempeño y se guía al empleado. Los resultados esperados del proceso incluyen la satisfacción en el trabajo, la aceptación del líder y una mayor motivación. Estos resultados deben permitir un desempeño más eficaz y el logro de las metas.

Los líderes necesitan ofrecer un balance tanto del apoyo de la tarea como del apoyo psicológico a sus empleados, como sugiere la lógica. Ellos proporcionan **apoyo a la tarea** cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se haga. De igual importancia es que pueden eliminar restricciones ambientales que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, muestran influencia ascendente y ofrecen un reconocimiento que depende de un esfuerzo y desempeño eficaces. Pero también se requiere **apoyo psicológico**. Los líderes deben estimular a la gente para que quiera hacer el trabajo y auxiliarla con sus necesidades emocionales. La combinación de apoyo de tarea y de apoyo psicológico en un líder es descrita por un empleado de una compañía telefónica como sigue:

> Aquí en la zona oeste de Estados Unidos hay un supervisor que es el mejor símbolo de un líder. ¿La razón? Se interesa. Se interesa en la gente (apoyo psicológico) y se interesa en que el trabajo se haga bien (apoyos de tarea). Su entusiasmo es real, no fingido, y es muy contagioso. Sus empleados quieren trabajar con él y aprender de él.
>
> Todo se origina en dos razones básicas: él sabe de lo que habla y trata a sus subordinados como si fueran seres humanos racionales con capacidad para hacer el trabajo. Y espera que lo hagan. Reconoce que su trabajo es importante. Por tanto, la gente siente que trabaja con él para que todas las tareas se lleven a cabo.

FIGURA 7.6
Proceso de liderazgo ruta-meta


El líder identifica las necesidades del empleado.
Se establecen metas apropiadas.
El líder vincula los premios a las metas.
El líder auxilia al empleado en su ruta hacia las metas.
Los empleados quedan satisfechos y motivados, y aceptan al líder.
Se obtiene un desempeño eficaz.
Tanto los empleados como la organización pueden alcanzar mejor sus metas.

Estilos de liderazgo De acuerdo con la teoría ruta-meta, las funciones del líder son ayudar a los empleados a entender lo que necesita hacerse (la meta) y cómo hacerlo (la ruta). Aún más, los líderes necesitan ayudar a los empleados a visualizar que lograr las metas será de beneficio para ellos y la organización. Esta acción del liderazgo debe resultar en percepciones de altas expectativas (esfuerzo que permita el logro de las metas y por ello recompensas apreciadas). Sin embargo, los líderes tiene que decidir el estilo adecuado para cada empleado; el modelo ruta-meta identifica cuatro posibilidades:

- *Liderazgo directivo:* el líder se enfoca en asignaciones claras de trabajo, estándares de un buen desempeño y calendarios de entrega.
- *Liderazgo de apoyo:* el líder demuestra preocupación por el bienestar y necesidades de los empleados, sin dejar de procurar un ambiente agradable de trabajo.
- *Liderazgo orientado hacia el logro:* el líder establece altas expectativas para los empleados, les expresa confianza en su capacidad de alcanzar metas complejas y modela con entusiasmo la conducta deseada.
- *Liderazgo participativo:* el líder invita a los empleados para que planteen sus comentarios sobre las decisiones, y toma en serio sus sugerencias al tomar las decisiones definitivas.

Factores de contingencia Se deben analizar dos grandes factores: el ambiente general de trabajo y las características específicas de los empleados. En el ambiente de trabajo, un líder debe precisar si la *tarea* de éstos ya está estructurada o no, si el *sistema de autoridad formal* es el más compatible con un enfoque directivo o participativo, y si el *grupo de trabajo* ya existente permite la satisfacción de las necesidades sociales y de estima de sus miembros.

Deben evaluarse las características del empleado

De modo similar, el líder debe evaluar tres variables significativas en cada empleado. El **locus de control** se refiere a la convicción de que los logros de un empleado son producto de su propio esfuerzo (*locus interno*; más compatible con un estilo participativo) o de fuerzas externas (*locus externo*; más compatible con un enfoque directivo). Un segundo factor es la **disposición del empleado a aceptar influencias ajenas**. Si esta variable es alta, un enfoque directivo tendrá más éxito; si es baja, será más adecuado un estilo participativo. La tercera característica individual es la **percepción de la habilidad propia para realizar la tarea**. Los empleados con mucha confianza en su potencial responderán más favorablemente a un líder que los apoya. Por lo contrario, es más probable que los empleados a los que les falta confianza en su capacidad para realizar la tarea adopten un líder orientado hacia los logros.

Convencionalmente, los empleados de la generación **"Y"** tienen un locus interno de control más fuerte, no están dispuestos a aceptar la influencia de los superiores y tienen una imagen muy clara de su propia competencia para las tareas, capacidad de aprender y habilidad para actuar con independencia. En consecuencia, este análisis indica que tienen más éxito con un estilo de liderazgo participativo.

Una contribución del modelo ruta-meta es identificar variables adicionales de contingencia, así como ampliar la gama de conductas disponibles para los líderes. También es pragmático, pues relaciona en forma explícita el estilo de liderazgo con un modelo motivacional subyacente. La investigación existente indica que el modelo correlaciona la *satisfacción* del empleado con el liderazgo, pero su efecto en el desempeño todavía no se documenta del todo.

Modelo de toma de decisiones de Vroom

V. H. Vroom y otros desarrollaron un útil **modelo de toma de decisiones** para elegir entre varios rasgos de estilos de liderazgo (del autocrático al participativo).[20] Estos autores reconocen que las situaciones de solución de problemas son diferentes, por lo que formularon un enfoque estructurado para que los administradores examinaran la naturaleza de estas diferencias y respondieran adecuadamente.

Atributos del problema En este modelo, los administradores evalúan una decisión que deben tomar conforme a una escala de cinco puntos relativa a los *atributos del problema* (vea las ocho preguntas de la figura 7.7), en particular la percepción de la importancia de la calidad técnica y la aceptación del empleado. Las dimensiones de la *calidad de la decisión* incluyen consideraciones de costos y de disponibilidad de información y si el problema está estructurado o no. Las dimensiones de *aceptación del empleado* abarcan la necesidad de su compromiso, su aprobación previa, la congruencia de sus metas con las de la organización y la probabilidad de conflicto entre empleados. Al aplicar con cuidado este análisis en un formato estructurado de árbol de decisiones, los administradores identifican y clasifican varias clases peculiares de problemas.

Opciones del liderazgo Después de determinar el tipo de problemas que se enfrentan, se deben ofrecer directrices para que los administradores elijan uno de los cinco enfoques posibles. Por ejemplo, los asuntos que se deben considerar son restricciones de tiempo, dispersión geográfica de los subordinados, motivación del líder para conservar el tiempo y procurar que sus subordinados tomen decisiones de forma independiente. Estas consideraciones afectan la elección de un enfoque más autocrático o más consultor entre los cinco tipos que se describen a continuación:

- *Autocrático I:* el líder resuelve en forma individual el problema con base en la información disponible.
- *Autocrático II:* el líder obtiene datos de los subordinados y después decide.
- *Consultivo I:* el líder explica el problema a cada subordinado y obtiene ideas de todos antes de decidir.
- *Consultivo II:* el líder se reúne con grupos de subordinados para compartir el problema y obtener sus puntos de vista, y luego decide.

FIGURA 7.7
Preguntas-guía en el modelo de toma de decisiones de Vroom

1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica para la decisión que se debe tomar?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados con la decisión (aceptación del empleado)?
3. ¿Ya tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. Si usted toma la decisión, ¿es probable que sus subordinados la acepten?
6. ¿Comparten sus subordinados las metas que se deben alcanzar para solucionar el problema?
7. ¿Es probable que haya conflicto entre los subordinados respecto de diversas soluciones?
8. ¿Tienen sus subordinados suficiente información para llegar a una solución de alta calidad?

- *Grupo II:* el líder comparte el problema con el grupo, facilita el análisis de las opciones y llega a un acuerdo grupal sobre la solución.

La utilidad del modelo de Vroom se basa en varios supuestos básicos. Primero, supone que los administradores clasifican correctamente los problemas de acuerdo con los criterios señalados; segundo, que los administradores pueden y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo para acomodarse a las condiciones contingentes que enfrentan en cada gran decisión; tercero, que los administradores están dispuestos a usar un modelo un poco complejo. Por último, supone que los empleados aceptarán la legitimidad de diferentes estilos para diferentes problemas, así como la validez de la clasificación del líder de la situación. Si todos estos supuestos son válidos, el modelo es muy promisorio para que los administradores elijan el estilo de liderazgo adecuado.

ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO

Las secciones anteriores de este capítulo bosquejaron el desarrollo de diferentes perspectivas sobre el liderazgo: las que se enfocan sobre los factores de rasgos, conductas y contingencias. Cada modelo se concentra en algo diferente y produce una conclusión diferente. De este modo, son similares a la antigua parábola de los ciegos que se encontraron un elefante, al que cada uno describía en forma muy diferente según hubiesen tocado una oreja, la cola, el tronco o una pata. A pesar de que las diferencias parecen sustanciales entre los modelos de liderazgo, son notablemente congruentes en varias formas. La figura 7.8 identifica su interés común en dos tipos de factores: "blandos" y "duros".

En las siguientes secciones se presentan brevemente varias perspectivas adicionales: sustitutos y potenciadores del liderazgo, entrenamiento y otros dos enfoques. Estos enfoques representan nuevos puntos de vista útiles para estudiar el liderazgo. El capítulo 8 explora los enfoques participativos en profundidad.

Neutralizadores, sustitutos y potenciadores del liderazgo

Un enfoque distinto sobre liderazgo que todavía tiene un modesto sabor a contingencia es el de Steven Kerr y otros.[21] Modelos previos de liderazgo sugirieron que se necesita un líder formal para otorgar dirección, estructura y recompensas a la tarea, más la consideración y el apoyo social que requieren los empleados. Por desgracia, estos roles del liderazgo pueden crear *una dependencia insana* de los líderes que dificulta el crecimiento y la autonomía de los subordinados. A un líder también le pueden faltar los rasgos, conocimientos y habilidades necesarios para cumplir bien sus funciones, o quizás estos factores no estén presentes en todo momento. Aún más, pueden intervenir algunos **neutralizadores**, que son atributos de los subordinados, tareas y organizaciones que *interfieren o reducen* los esfuerzos del líder para influir en los empleados. Los neutralizadores son la distancia física, sistemas rígidos de recompensas y la práctica de hacer a un lado a los jefes, ya sea por los subordinados o los superiores.

FIGURA 7.8
Similitudes entre los modelos de liderazgo

Modelo	Escaso interés	Mucho interés
Estudios de la University of Michigan y la Ohio State University	Consideración	Estructura
Rejilla gerencial de Blake y Mouton	Personal	Producción
Modelo de contingencia de Fiedler	Orientación hacia el empleado	Orientación a la tarea
Modelo situacional de Hersey y Blanchard	Relaciones	Guía de la tarea
Modelo ruta-meta	Apoyo psicológico	Apoyo a la tarea
Modelo de toma de decisiones de Vroom	Aceptación del empleado	Calidad de la decisión

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de un líder que usa una variedad de enfoques (por ejemplo, autocrático, consultivo o de grupo) con diferentes empleados durante varios días (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Si la situación o el líder no pueden cambiar con facilidad, sí puede haber sustitutos o potenciadores del liderazgo. Los **sustitutos del liderazgo** son factores que hacen innecesarias las funciones del líder al sustituirlas con otras fuentes. Ejemplos de tales factores, que se presentan en la figura 7.9, son los factores contingentes de la tarea, organización y empleados. La presencia de estos sustitutos como una fuerte experiencia de los subordinados, reglas claras o un grupo de trabajo bien cohesionado reduce la necesidad de la tradicional orientación hacia la tarea de un líder. Otros factores, como las tareas intrínsecamente satisfactorias, la orientación profesional por los empleados o la profunda necesidad de independencia de éstos, reducen la necesidad de un líder de la conducta orientada hacia la consideración.

Por otra parte, las características y habilidades de un líder se aclaran y auxilian con otros factores. Los **potenciadores del liderazgo** son elementos que amplifican el efecto de un líder sobre los empleados (vea la figura 7.9).[22] Una orientación directiva mejora si se eleva el estatus o las facultades de recompensa del líder, o cuando ese estilo de liderazgo se aplica en labores en que se presentan crisis frecuentes. Un estilo de liderazgo de apoyo mejora si se estimulan más actividades laborales basadas en equipos o si se incrementa la participación del empleado en la toma de decisiones. La contribución importante del enfoque de neutralizadores/sustitutos/potenciadores es que las organizaciones tienen un remedio adicional en los casos en que no es factible reemplazar o capacitar al líder, o encontrar un mejor ajuste entre el líder y el puesto. No obstante, aquí también entran en juego las emociones del líder; alguien que antes creyó que tenía una importancia crucial y que ahora se da cuenta de que puede ser parcialmente sustituido puede sufrir una desmoralizante pérdida de autoestima.

Figura 7.9
Posibles neutralizadores, sustitutos y potenciadores del liderazgo

Neutralizadores	Sustitutos	Potenciadores
Distancia física entre el líder y el empleado	Evaluación/realimentación mediocre	Metas superordinarias
Indiferencia del empleado ante las recompensas	Sistemas de participación de ganancias	Elevación del estatus del grupo
Tareas intrínsecamente satisfactorias	Equipo disponible en los problemas	Elevación del estatus y facultades de recompensa del líder
Reglas laborales inflexibles	Puestos rediseñados para obtener mayor realimentación	El líder como fuente central de suministro de información
Sistemas rígidos de recompensas	Métodos para resolver conflictos interpersonales	Mayor observación de la imagen, experiencia e influencia del líder por parte de los subordinados
Grupos de trabajo cohesionados	Formación de equipos para resolver problemas laborales	Aprovechamiento de las crisis para demostrar la habilidad del líder
Empleados con gran habilidad, experiencia o conocimiento	Satisfacción intrínseca del trabajo mismo	
Práctica de evadir al gerente (de los subordinados o superiores)	Grupos de trabajo cohesionados	
	Necesidad de independencia del empleado	

Consejos a los futuros administradores

1. *Aproveche sus rasgos positivos de liderazgo* (tanto principales como secundarios) mientras trata de convertir sus debilidades en fortalezas y elimina cualquier sombra de narcisismo funcional que pudiera padecer.
2. *Reconozca que hay muchos modelos de liderazgo* con muchas dimensiones; acepte sus lecciones mientras busca formas de integrarlas.
3. *Adopte la naturaleza contingente del liderazgo*, es decir, reconozca que las habilidades analíticas sólidas son un requisito para una aplicación eficaz de la mayoría de los modelos de liderazgo.
4. *Sea cauteloso con los modelos simplistas del liderazgo* en particular con aquellos con poco sustento en la investigación.
5. *Reconozca la necesidad de que su estilo de liderazgo sea flexible* de acuerdo con las demandas situacionales, sin dejar de demostrar congruencia de manera cotidiana.
6. *Acepte la importancia de su papel como coach* cuyos mayores activos son la experiencia, empatía, objetividad, habilidades para cuestionar y para escuchar.
7. *Practique sus habilidades para dar sentido a las cosas* tanto para usted mismo como para los demás mediante el desarrollo y prueba de modelos mentales que aclaran situaciones ambiguas.
8. Reconozca cuándo *no se necesita* el liderazgo (porque hay sustitutos) o no es probable que sea eficaz, y *mantenga sus esfuerzos.*
9. *Conviértase en el líder más ético posible* es decir, detecte y enfrente siempre las dimensiones éticas en los asuntos que tiene que resolver.
10. *Prepárese para las inevitables crisis*, anticipando los hechos futuros y capacitándose para resolver problemas de toma de decisiones mediante un enfoque orientado hacia la acción, sensible a las necesidades de sus empleados.

Entrenamiento (*coaching*)

Roles de entrenador del líder

Una metáfora cada vez más común es que el líder debe ser un **coach**. Tomada en préstamo y adaptada del campo de los deportes, la palabra "coach" (entrenador) significa que el líder prepara, guía y dirige a un "jugador" pero *no juega el partido.* Estos líderes reconocen que están a los lados de la cancha, no dentro de ella. Su rol es seleccionar a los jugadores correctos, enseñar y desarrollar a los subordinados, estar disponibles para consultas relacionadas con los problemas, revisar necesidades de recursos, formular preguntas y escuchar los puntos de vista de los empleados. Algunos administradores afirman dedicar de 50 a 60 por ciento de su tiempo a entrenar.[23] Halagan, habilitan, inspiran, demuestran calidez y apoyo, y mantienen conversaciones informales. Los entrenadores se ven a sí mismos como animadores y facilitadores sin dejar de reconocer la necesidad ocasional de ser rudos y exigentes.

Una función de todo ejecutivo, y de los coaches gerenciales en particular, consiste en **dar sentido a las cosas**. Según el psicólogo Karl Weick, dar sentido a las cosas es como la cartografía (el arte de trazar mapas geográficos). Es el proceso de encontrar orden en situaciones complejas o ambiguas que requieren conciencia situacional, recopilación de datos de múltiples fuentes, el doble acto de ajustar los datos a un modelo mental o ajustar un marco mental a los datos, y consultas continuas con los demás para enriquecerse con sus puntos de vista. El producto (dar sentido al mundo que nos rodea) nunca termina y con frecuencia requiere la ayuda de otras personas (entrenadores y colaboradores).[24]

El coaching es una poderosa herramienta para el liderazgo si se maneja bien. Se le describe como arma secreta de algunas organizaciones destacadas, que les permite construir un arsenal de administradores bien preparados. Un buen coaching se enfoca sobre todo a elevar el desempeño con altas expectativas y una realimentación oportuna mediante las herramientas de la confianza, respeto mutuo, integridad, apertura y propósito común. Las áreas específicas en que la mayor parte de los administradores necesita coaching son:

- Mejorar su estilo de interacción.
- Enfrentar mejor el cambio.
- Desarrollar sus capacidades de escucha y de expresión oral.

Para facilitar el cambio mediante el entrenamiento, los líderes habilidosos inician diálogos periódicos que mantienen un equilibrio sano entre el favorecimiento de la autoestima del empleado y la introducción de una tensión creativa para el cambio. Los requisitos de un coaching exitoso son la *buena disposición* a cambiar del empleado, la *capacidad* de cambiar y la *oportunidad* de practicar nuevas conductas.

Otros enfoques

Merecen mencionarse otros dos puntos de vista sobre el liderazgo. Los líderes visionarios —que pintan un cuadro de aquello en lo que la organización necesita convertirse y luego, con sus habilidades de comunicación, motivan a otros a alcanzarlo— desempeñan una función especialmente importante en tiempos de transición. En el capítulo 14 se exponen el liderazgo transformador y el carismático. Un segundo enfoque observa la influencia recíproca entre los administradores y sus empleados, y estudia sus interacciones. En razón de que este enfoque sirve como base para la administración participativa, en que ambas partes ceden y ganan algo, se presentará en el capítulo siguiente.

Resumen

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otras personas para que trabajen con entusiasmo con el fin de alcanzar los objetivos. Está determinado en parte por los rasgos, que aportan el potencial para el liderazgo, y también por la conducta en los roles que se desempeñan. Los roles de los líderes combinan las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que aplican en diferentes medidas en los distintos niveles organizacionales. Su conducta como seguidores también es importante para la organización.

Los líderes aplican diferentes estilos de liderazgo, desde el consultivo hasta el autocrático. Aunque un líder positivo, participativo, considerado, tiende a ser más eficaz en muchas situaciones, los enfoques contingentes sostienen que se pueden aplicar con éxito diversos estilos. Los líderes deben analizar primero la situación y descubrir los factores básicos de la tarea, empleados u organización que sugieran el mejor estilo para esa combinación. También deben reconocer la posibilidad de que no siempre sean directamente necesarios, dada la existencia de sustitutos o potenciadores. Asimismo, puede ser deseable desarrollar a los empleados mediante conductas de coaching eficaces.

Repaso de términos y conceptos

Apoyo a la tarea, *181*
Apoyo psicológico, *181*
Coach, *186*
Consideración, *176*
Dar sentido a las cosas, *186*
Disposición del empleado a aceptar las influencias ajenas, *182*
Estilo de liderazgo, *174*
Estructura, *176*
Estructura de la tarea, *178*
Habilidad conceptual, *172*
Habilidad humana, *172*
Habilidad técnica, *172*
Liderazgo, *169*
Líderes autocráticos, *175*
Líderes consultivos, *176*
Líderes participativos, *176*
Locus de control, *182*
Modelo de contingencia, *178*
Modelo de liderazgo situacional, *180*
Modelo de toma de decisiones, *183*
Narcisismo, *171*
Neutralizadores, *184*
Nivel de desarrollo, *180*
Percepción de la habilidad propia para realizar la tarea, *182*
Perros alfa, *171*
Poder del puesto del líder, *178*
Potenciadores del liderazgo, *185*
Rasgos, *170*
Rejilla gerencial, *177*
Relaciones líder-miembro, *178*
Ruta-meta de liderazgo, *180*
Seguidores, *174*
Sustitutos del liderazgo, *185*
Techo de cristal, *176*

Preguntas de repaso

1. Explique las diferencias entre administración y liderazgo. Explique por qué las habilidades conceptuales de liderazgo adquieren mayor importancia y las habilidades técnicas pierden importancia en los niveles superiores de las organizaciones.
2. Un administrador dijo alguna vez a un subordinado: "Para ser un buen líder, primero debes ser un buen seguidor." Analice lo que quiere decir ser un buen seguidor, si usted está de acuerdo con dicha afirmación, y fundaméntela o rebátala.

3. Piense en el mejor líder con que haya trabajado en algún empleo, en los deportes o en cualquier otra actividad. Luego piense en el peor líder. Analice los contrastes en estilo y habilidades que ambos empleaban. ¿Cómo respondió usted a cada uno? ¿Qué podrían haber hecho en forma distinta?
4. Explique cómo se relacionan la teoría **X** y la teoría **Y** con los estilos de liderazgo, en especial los enfoques de contingencia. Comente la afirmación de que "la filosofía de la administración controla la práctica".
5. Piense en situaciones en que usted haya sido líder. ¿Qué estilo de liderazgo usó? En retrospectiva y con los materiales de este capítulo, ¿qué habría usted hecho en forma diferente?
6. Los modelos de contingencia son todos más complejos que los enfoques anteriores de rasgos o del "mejor estilo". Analice la probabilidad de que, en la práctica, los administradores entiendan, acepten y usen todos los modelos de contingencia.
7. Piense en los diversos sustitutos y potenciadores del liderazgo. Identifique los tres que crea que tienen el mayor potencial para causar un efecto positivo, y razone por qué.
8. El modelo de toma de decisiones de Vroom supone que los administradores tienen la flexibilidad suficiente para cambiar de un estilo a otro, mientras que el modelo de Fiedler no lo hace. Debata la factibilidad de tales modelos.
9. ¿Por qué trataría un administrador habitual de fomentar un pensamiento independiente en los empleados? ¿Puede esta competencia entre el administrador y los empleados dar por resultado la pérdida del empleo del administrador si el esfuerzo tuviera un éxito total? Explique su respuesta.
10. Revise la idea del líder como coach. ¿Cuál de los modelos de liderazgo se relaciona más con el coaching? Explique su respuesta.

Evalúe sus habilidades

¿Muestra usted buenos rasgos de liderazgo?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente como líder. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Demuestro una sana medida de carisma.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Tengo un alto grado de habilidad cognitiva.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Poseo una originalidad/creatividad sustancial.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Tengo un fuerte deseo de ser líder.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Muestro un alto grado de impulso.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Demuestro mucho entusiasmo y energía.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. En general, soy flexible y adaptable.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Soy conocido por honesto e íntegro.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Tengo una sana medida de confianza en mí mismo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Muestro un alto grado de calidez con los demás.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar rasgos adecuados de liderazgo.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como líder. Lo alentamos a revisar secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada uno de estos rasgos.

Un incidente para reflexionar

La asignación de trabajo

Effie Pardini supervisaba a 11 empleados de contabilidad del departamento de presupuesto y planeación de una gran fábrica de computadoras. Ninguno de los empleados había terminado estudios de contabilidad, pero todos eran hábiles para el manejo de registros y cifras. Su actividad fundamental era preparar planes y análisis presupuestales para los departamentos de operación. La información de entrada provenía de los departamentos y de los registros de la compañía. Pardini asignaba proyectos a los empleados con base en sus intereses y habilidades. Algunos proyectos eran más deseables que otros por razones de prestigio, atractivo, los contactos que requerían u otros factores, por lo cual se producían conflictos cuando era necesario designar al empleado que recibiría un proyecto deseable. Una empleada, en especial sensible a este asunto y que se quejaba con frecuencia, era Sonia Prosser.

En cierta ocasión, Pardini recibió un proyecto deseable y lo asignó a Joe Madden. Prosser se sintió particularmente mal porque creía que el proyecto se le debía haber encargado a ella. Se sentía tan frustrada que, para desquitarse, amontonó los papeles de su encargo actual en una esquina de su escritorio. Luego tomó un libro que tenía allí y comenzó a leerlo. Como todos los empleados estaban en la misma oficina, la mayoría observó su desplante. Ella le dijo en voz alta a otro para que la oyeran los demás: "Nadie por aquí me encarga nunca un buen proyecto."

Pardini alcanzó a escuchar el comentario de Prosser, la miró desde su escritorio y se dio cuenta de lo que sucedía. Se encolerizó, pero se quedó en su escritorio durante cinco minutos, preguntándose qué hacer. Entretanto, Prosser seguía leyendo su libro.

Preguntas

1. ¿Qué temas de liderazgo plantea este incidente?
2. Analice qué acción debería tomar Pardini. Considere los enfoques de modelo ruta-meta y de contingencia sobre el liderazgo antes de llegar a una conclusión.

Ejercicio vivencial

Aplicación de modelos de liderazgo

1. Divídanse en pequeños grupos de cinco a siete personas.
2. Elija como punto de discusión un líder de alta visibilidad que conozcan todos los miembros (p. ej., el rector de su universidad, el presidente municipal, el gobernador del estado o el director general de una gran corporación).
3. Cada miembro del grupo debe elegir un modelo diferente de liderazgo y relacionarlo con ese líder. Dedique unos minutos a explicar a los demás miembros del grupo la forma en que:
   a) Su modelo se aplica a ese líder.
   b) Su modelo no se aplica cabalmente a ese líder, y por qué.

4. Sostenga una breve discusión para explorar formas en que los modelos son semejantes, distintos y en qué se complementarían.
5. Elaboren un conjunto de conclusiones de acción para ustedes mismos como futuros líderes, con base en esta discusión.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de considerar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los rasgos de personalidad como la energía/impulso, confianza en sí mismo, motivación para dirigir y la integridad/ética son requisitos importantes para un liderazgo fructífero, pero también lo son muchas conductas que se deben usar de modo contingente.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Ocho**

Facultamiento y participación

Cincuenta y cinco por ciento de todos los trabajadores no se compromete con su trabajo (pérdida de productividad de trabajadores que sólo "calientan la silla").
Margaret Wheatley[1]

Simplemente no es posible imponer mando y control a una fuerza de trabajo grande y muy profesional.
Sam Palmisano[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La naturaleza del facultamiento (*empowerment*) y sus requisitos
- El proceso participativo
- Beneficios de la participación
- Tipos de programas participativos
- Limitaciones de la participación
- El liderazgo por servicio

Una gran fábrica de aviones contrató hasta 20 000 trabajadores de ensamblaje en un periodo de 10 años. Instaló un comité de seguridad en que cada departamento estaba representado por uno de sus miembros. Durante esos diez años sucedió un fenómeno sorprendente: cuando las personas formaban parte del comité de seguridad, dejaban de sufrir lesiones incapacitantes. Esta cifra permaneció constante a pesar de los cientos de miembros que hubo en ese decenio, y algunas veces se designó como integrantes del comité a trabajadores propensos a los accidentes, con la finalidad de hacerlos conscientes de la seguridad. En este caso, los hechos muestran una diferencia significativa entre los miembros del comité y los que no lo eran respecto de las lesiones que los incapacitaban.

Es probable que los miembros del comité de seguridad de esta empresa hayan modificado su conducta al menos por cuatro razones principales. Estaban más *conscientes* de los problemas de seguridad, *participaban* en el proceso de mejorar las prácticas de seguridad, se les asignaron algunos *recursos* y sintieron que tenían no sólo la responsabilidad, sino también cierto *poder* para influir en los resultados. La idea de dar facultades de decisión a los empleados es la base de la participación.

Como se explicó en el capítulo anterior, la orientación hacia los empleados y el estilo participativo suelen ser importantes para el liderazgo eficaz. La participación tiene un excelente potencial para desarrollar a los empleados y promover el trabajo en equipo, pero es una práctica difícil que fracasa si se aplica mal o si los ejecutivos no creen de verdad en su valor. Cuando se emplea con eficacia, dos de los mejores resultados son la aceptación del cambio y un fuerte compromiso con las metas que estimulan el desempeño superior.

EL FACULTAMIENTO (*EMPOWERMENT*) Y LA PARTICIPACIÓN

¿Qué es el facultamiento?

Casi toda sociedad incluye grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su propio destino. De manera similar, la mayor parte de las organizaciones laborales tiene varios empleados o grupos de empleados que sienten que dependen de otros, y que creen que su propio esfuerzo tendrá muy poco efecto en el desempeño. Como indica una de las citas al principio del capítulo, estos empleados no se comprometen con su trabajo. Esta impotencia contribuye a generar la frustrante experiencia de una *baja eficacia personal*, es decir, la convicción de las personas de que no pueden desempeñar con éxito su trabajo o hacer contribuciones significativas a éste. A menudo, los sentimientos de baja eficacia son producto de cambios mayores en la organización, ajenos al control de los empleados (como las fusiones de empresas). Estos problemas también se derivan de tener que trabajar a las órdenes de un líder autoritario, con un sistema de recompensas que no refuerza la competencia y la innovación, o en un puesto que carece de variedad, capacidad para tomar decisiones o claridad en las funciones.

La impotencia reduce la eficacia personal

Los sentimientos de baja eficacia personal son similares al conocido **fenómeno del impostor**, que impulsa a individuos de todos los niveles y en todas las industrias (sobre todo en la docencia y en la medicina) a no darle un reconocimiento adecuado a su propia experiencia y a sus logros.[3] En cambio, se sienten como impostores y atribuyen erróneamente su éxito a la suerte, la simpatía, sus contactos personales o al momento, en lugar de al talento, la competencia o la perseverancia.

Por fortuna, las percepciones individuales de un bajo nivel de eficacia personal mejoran al facultar a los empleados. El **facultamiento** es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral. El facultamiento elimina las condiciones que causan impotencia, a la vez que refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado.[4] Además, autoriza a los empleados a lidiar con las situaciones y les permite tomar el control de los problemas a medida que se presentan. Se sugieren cinco amplios criterios para el Facultamiento:

Facultamiento

1. Ayudar a los empleados a *dominar su labor* (con la capacitación y el entrenamiento adecuados y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales).
2. Permitirles más *control* (mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos *responsables* de los resultados).
3. Presentar *modelos de roles* exitosos (observar a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral).
4. Usar el *refuerzo social y la persuasión* (darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).
5. Dar *apoyo emocional* (para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

Cuando los administradores aplican estos enfoques, los empleados comienzan a creer que son competentes y apreciados, que su trabajo tiene sentido y efecto, y que tienen oportunidad de usar su talento. En efecto, cuando se les faculta legítimamente, es más probable que sus esfuerzos generen tanto satisfacción personal como la clase de resultados que la organización valora. Esta cadena de sucesos se ilustra en la figura 8.1.

> Un repaso amplio de la bibliografía teórica sobre el facultamiento concluyó que es resultado de cuatro aprendizajes de los empleados: sentido y propósito en su trabajo, competencia en las destrezas y habilidades requeridas, autonomía y control sobre la forma en que cada cual realiza el trabajo asignado, y un sentido de efecto personal sobre los resultados importantes de la organización. Un estudio que se llevó a cabo en una empresa manufacturera y en una organización de servicios comprobó que estas cuatro dimensiones eran necesarias para producir un efecto positivo en la eficacia de la organización y en la satisfacción del individuo.[5]

Los administradores disponen de muchas herramientas conductuales para resolver el problema de la impotencia; algunas, como el establecimiento de metas compartidas, la realimentación laboral, el establecimiento de modelos y un sistema flexible de recompensas, ya se analizaron en capítulos previos. Sin embargo, un enfoque importante consiste en diversos programas de administración participativa que dotan a los empleados de una percepción variable del sentido de pertenencia de las tareas, de participación en varias etapas del proceso de toma de decisiones y la sensación clave de elegir en su ambiente de trabajo.

¿Qué es la participación?

Los administradores participativos consultan con sus empleados, acercándolos a los problemas y las decisiones, de manera que trabajen juntos, como equipo. A pesar de que no son autócra-

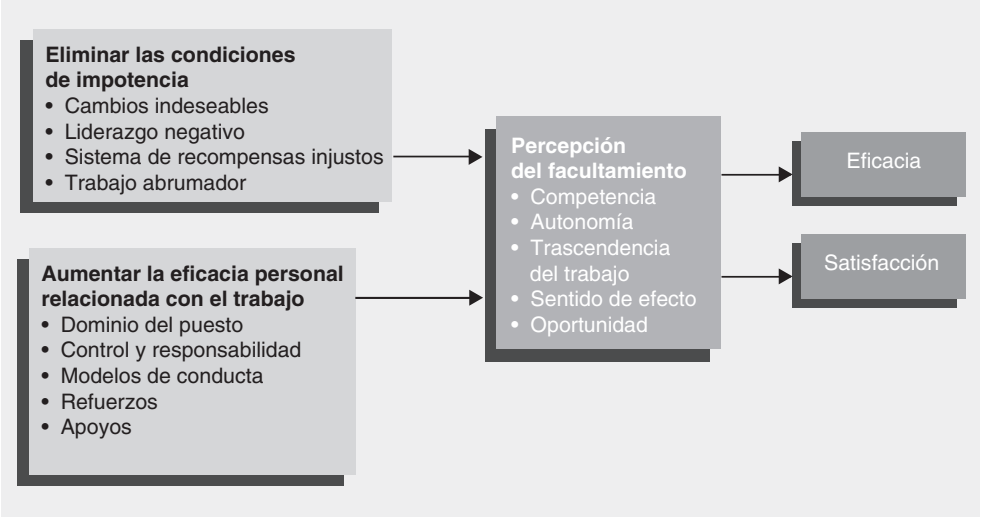


FIGURA 8.1
El proceso de facultamiento elimina las condiciones de impotencia

tas, tampoco son personas que abandonan sus responsabilidades administrativas; conservan la responsabilidad final de la operación de sus unidades, pero aprendieron a compartir la responsabilidad operativa con quienes ejecutan el trabajo. El resultado es que los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo. (Conviene revisar la figura 2.4, que muestra que el resultado psicológico en el empleado de una administración que lo apoya es la participación.)

Elementos en la participación

De este sentimiento se deriva que la **participación** *es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes*. Esta definición comprende tres importantes ideas: compromiso, contribución y responsabilidad.

Compromiso del ego

Compromiso Primero, y tal vez antes que cualquier otra cosa, la participación significa un compromiso *trascendente* más que una simple actividad física. Una persona que participa compromete su ego, en lugar de sólo hacer una tarea. Algunos gerentes confunden la realización de una tarea con la participación eficaz. Pasan por las acciones de participación, pero nada más. Convocan a juntas, piden opiniones y así sucesivamente, pero todo el tiempo está muy claro para los empleados (o lo suponen con toda seguridad) que su gerente es un patrón autocrático que no quiere que le aporten nuevas ideas. Estas acciones administrativas vacías constituyen una *pseudoparticipación* (un falso compromiso, o tan sólo una fachada), con el resultado de que los empleados no comprometen su ego.

Motivación para contribuir Un segundo concepto de la participación es que motiva a los trabajadores a hacer aportes. Se les dio la facultad de liberar sus recursos de iniciativa y creatividad con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, justo como predice la teoría **"Y"**. De esta manera, la participación difiere del consenso. La práctica del consenso usa sólo la creatividad del gerente que presenta sus ideas ante el grupo para obtener el consentimiento de los miembros. Las personas que consienten no contribuyen, sólo aprueban. La participación va más allá de obtener el consenso para algo que ya está decidido. El gran valor de la participación es que deja fluir la creatividad de los empleados.

Los empleados usan su creatividad

En especial, la participación mejora la motivación pues ayuda a los empleados a entender y aclarar las rutas que conducen a las metas. De acuerdo con el modelo ruta-meta del liderazgo, la mejor comprensión de las relaciones que implica este paradigma produce un elevado sentido de responsabilidad por la consecución de las metas. El resultado es una mejor motivación, como se ilustra en "En la práctica: Xerox Corporation".

Aceptación de la responsabilidad Por último, la participación alienta al personal a aceptar su responsabilidad en las actividades grupales. Es un proceso social mediante el cual las personas llegan a participar por sí mismas en una organización, se comprometen con ella y desean que salga adelante. Cuando hablan de su organización, comienzan a decir "nosotros", no "ellos". Cuando ven un problema en el trabajo, "es nuestro", no "es de ellos". La participación los ayuda a ser buenos ciudadanos organizacionales, antes que trabajadores sin responsabilidad, autómatas.

La responsabilidad fomenta el trabajo en equipo

A medida que los individuos empiezan a aceptar responsabilidad por las actividades del grupo, ven en ellas una manera de hacer lo que quieren, es decir, completar un trabajo del cual se sienten responsables. Esta idea de lograr que el grupo realice un trabajo en equipo es un enfoque clave para convertirlo en una unidad de trabajo exitosa. Cuando la gente quiere hacer algo, siempre encontrará el modo. En estas condiciones, los empleados consideran a los administradores como colaboradores que respaldan al equipo. Además, están siempre listos para trabajar activamente con sus jefes, antes que reaccionar contra ellos.

¿Por qué es popular la participación?

Por años, los administradores reconocieron los diversos beneficios de la participación, que primero se demostraron en forma experimental en estudios clásicos de la industria, dirigidos por Roethlisberger, Coch, French y otros.[7] Realizados por expertos científicos sociales en condiciones controladas, estos experimentos lograron atraer la atención hacia el valor potencial de la participación. Sus resultados colectivos sugirieron que, *en particular en la introducción de cambios, la participación tiende a mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo*. La investi-

Conclusiones de la investigación

En la práctica: Xerox Corporation

Una de las fábricas de Xerox Corporation, situada en Nueva York, perdía dinero.[6] La alta dirección concluyó que la única opción era subcontratar la producción de algunos componentes. Para evitar el despido de 180 empleados, se creó un equipo que formulara propuestas con el fin de reducir costos. Después de seis meses de trabajo y análisis intensos, el equipo propuso una amplia serie de cambios que proyectaban un ahorro anual de 3.7 millones de dólares. La administración y el sindicato aceptaron las recomendaciones, lo que evitó despidos e hizo nuevamente redituable la fábrica. Los miembros del equipo, con ayuda de muchos otros empleados interesados, tenían una fuerte motivación para contribuir, y tuvieron éxito.

gación posterior sustentó en reiteradas ocasiones esta conclusión, como lo señalan los autores de un estudio elaborado al respecto: "desde el punto de vista estadístico, la participación tiene efectos significativos en el desempeño y en la satisfacción" (aunque el alcance de los efectos no siempre es grande).[8]

Hay buenas razones para que se preste mayor atención a la participación. En Estados Unidos las empresas luchan para competir en un mercado global. En consecuencia, muestran gran interés en cualquier práctica administrativa que les ayude a atraer o retener a empleados competentes, aumentar la productividad o acelerar la introducción de sus productos en el mercado.[9] Las prácticas de participación facilitan estas metas, pues asignan más responsabilidad a niveles inferiores de la organización y aceleran el proceso de aprobación. También pueden ofrecer oportunidades de ascenso más rápido a los trabajadores de grupos minoritarios, en una fuerza laboral cada vez más heterogénea, pues no necesitan esperar hasta alcanzar niveles altos en la organización para que se les permita contribuir de una manera significativa.

El espíritu en el trabajo

La participación también parece satisfacer la necesidad de sentido y satisfacción en el trabajo de los empleados. Esta búsqueda de **espíritu** o armonía en todos los aspectos de la vida, como si la guiara un poder desde lo alto (religioso), ha desafiado a organizaciones como Tom's of Maine, Boeing, Lotus Development y Medtronic a buscar formas de restaurar el "alma" en sus sitios de trabajo.[10] Las organizaciones descubrieron que los empleados buscan en su trabajo un sentido de trascendencia, la oportunidad de usar su mente y la posibilidad de dedicar sus esfuerzos a una meta más elevada. La participación con sentido contribuye a satisfacer estas necesidades.

Deseos, expectativas e imperativos éticos

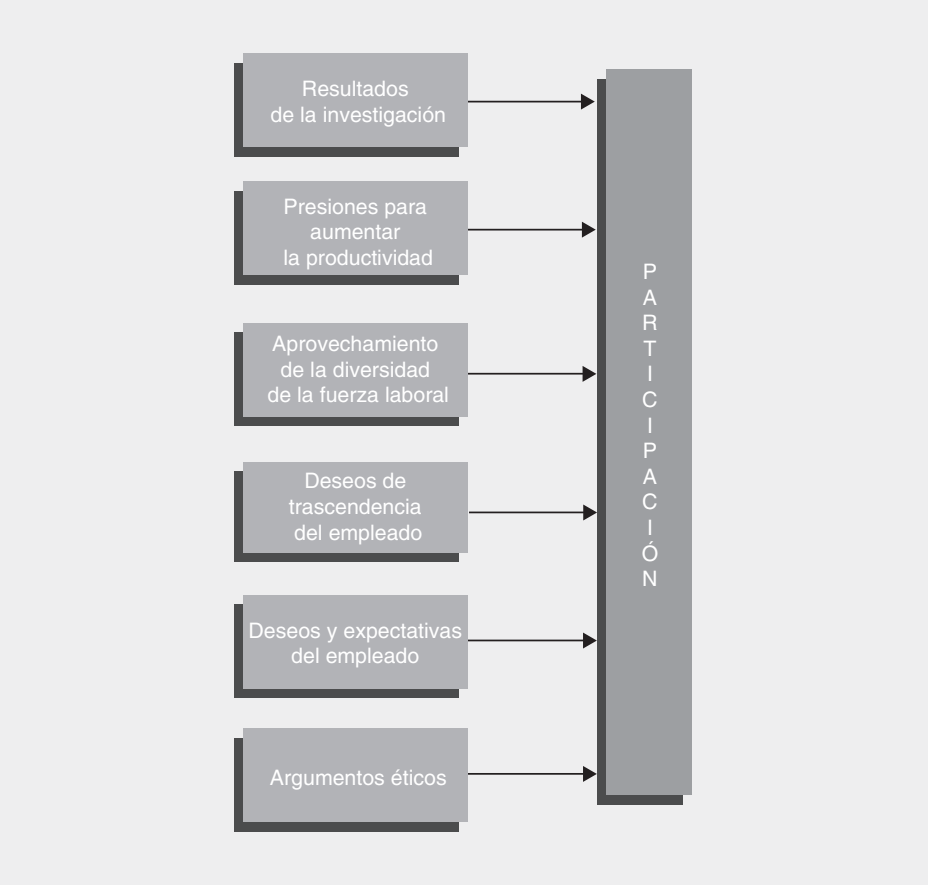
Vale la pena mencionar otras razones de la popularidad de las prácticas de participación. A menudo, el nivel educativo de la fuerza laboral se traduce en la existencia de trabajadores con capacidades únicas que aplican creativamente para solucionar problemas de trabajo. Estos empleados también adquieren un mayor *deseo* de influir en las decisiones relativas al trabajo y la *expectativa* de que se les permita intervenir en dichas decisiones. Un argumento de igual solidez plantea que la participación es un **imperativo ético** para los administradores. Este punto de vista parte de la premisa de que, en el largo plazo, los puestos que tienen una escasa participación causan daño, tanto psicológico como físico, a los empleados. Como resultado de estas fuerzas (vea la figura 8.2), los administradores necesitan crear condiciones de participación que permitan a los empleados interesados experimentar el sentimiento de que se les faculta en su trabajo.

CÓMO FUNCIONA LA PARTICIPACIÓN

El proceso participativo

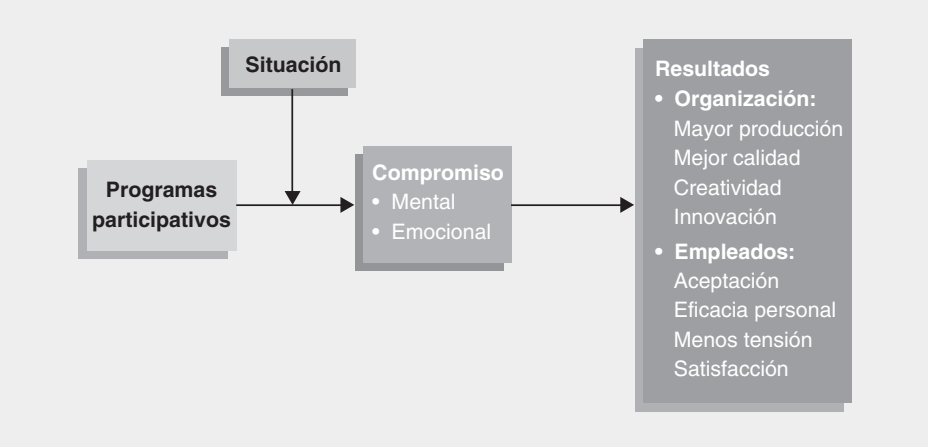
En la figura 8.3 se muestra un modelo simple del proceso participativo, según el cual los programas participativos, en muchos casos, generan un compromiso mental y emocional que suele producir resultados favorables para los empleados y para la organización. Los empleados participantes están más satisfechos con su trabajo y sus jefes, y su eficacia personal aumenta en virtud de su reciente facultamiento.[11]

FIGURA 8.2
Fuerzas que influyen en una mayor participación


Resultados de la investigación
Presiones para aumentar la productividad
Aprovechamiento de la diversidad de la fuerza laboral
Deseos de trascendencia del empleado
Deseos y expectativas del empleado
Argumentos éticos
PARTICIPACIÓN

Algunos indicios señalan que los recursos intelectuales de muchos empleados están subutilizados en la actualidad. Por ejemplo, una investigadora descubrió un fenómeno impactante. Descubrió que aunque 88% de los trabajadores asegura tener varias ideas para mejorar su trabajo, sólo 15% propone sugerencias en la actualidad.[12] Entre las probables razones de este fenómeno figuran un administrador poco receptivo, falta de reconocimiento por ofrecer ideas y ausencia general de compromiso (vea la cita introductoria de este capítulo).

FIGURA 8.3
Resultados del proceso participativo



En la práctica: University of Minnesota Duluth

Un ejemplo del proceso participativo en el sector público ocurrió en fechas recientes. Ante un importante déficit de financiamiento estatal, la rectora de la University of Minnesota Duluth necesitaba reducir 8% el presupuesto de la universidad. Invitó a todos los departamentos a generar ideas para reducir costos. Una unidad respondió con tres páginas a renglón seguido de ideas para reducir costos y al final se determinó que varias tenían valor. Este proceso participativo no sólo produjo soluciones creativas para la universidad, sino que también contribuyó a conseguir la aceptación del cuerpo docente de algunas medidas dolorosas.

Gran parte de lo que resta de este capítulo explica importantes programas participativos y expone sus respectivos méritos. Antes de revisar las prácticas actuales, debemos contestar tres preguntas: ¿Qué pasa con el poder de un administrador en los programas participativos? ¿Cuáles son los requisitos de una participación exitosa? ¿Qué factores de la situación afectan el éxito de los programas participativos?

Efecto sobre el poder de los administradores

Intercambio líder-miembro La participación es un proceso de colaboración entre administradores y empleados que se construye sobre el **modelo de intercambio líder-miembro** de liderazgo.[13] Este modelo sostiene que los líderes y sus seguidores desarrollan una relación recíproca única, en la que el líder delega, informa, consulta, enseña, elogia o premia en forma selectiva a cada empleado. A cambio, los subordinados contribuyen en diversa medida con su desempeño, lealtad y respeto por el administrador. La calidad de las relaciones varía, lo que depende del equilibrio de los intercambios, pues algunos empleados obtienen un estatus favorable (*grupo interno*) y otros padecen un trato inequitativo (*grupo externo*). También son importantes las percepciones de la administración. Si un administrador piensa que un empleado es muy hábil y existe una relación de intercambio de buena calidad, es más probable que le permita una mayor influencia en las decisiones.

Se desarrollan relaciones recíprocas

Los temores de los administradores son infundados

Cuando los administradores consideran por primera vez la posibilidad de facultar a los empleados mediante la participación, es frecuente que se planteen la siguiente pregunta: "Si comparto autoridad con mis empleados, ¿no perderé parte de ella?" Éste es un temor natural que nace cuando se considera que los administradores son seres controladores, pero no se justifica porque es frecuente que aquellos con orientación participativa de todos modos retengan la autoridad final. Todo lo que hacen es compartir la autoridad de manera que los empleados experimenten un mayor sentido de participar en la organización. Los administradores se comprometen en un intercambio social de dos vías con los trabajadores, en lugar de imponer sus ideas desde arriba. Demuestran su confianza en el potencial de los empleados cuando les ceden poder, pero a cambio reciben de ellos creatividad y compromiso.

Dos visiones del poder Por extraño que parezca, en realidad la participación aumenta el poder tanto de los empleados como del administrador. Es evidente que los trabajadores ganan poder con su participación, pero ¿qué pasa con los jefes? El enfoque autocrático de la administración se basa en que el poder es una cantidad fija, es legítimo y fluye hacia abajo, por lo que uno pierde lo que el otro gana. Los administradores autocráticos controlan y manipulan con su poder personalizado, lo cual hace que los empleados se sientan débiles.

Sin embargo, como se muestra en la figura 8.4, el enfoque participativo consiste en que el poder en un sistema social se acrecienta sin necesidad de quitárselo a nadie. El proceso funciona como sigue: en parte, el poder del administrador depende de la confianza que los empleados le tienen, el sentido de trabajo en equipo y el sentido de responsabilidad. La participación mejora estas condiciones por medio del poder socializado. Como los empleados se sienten más cooperativos y responsables, es probable que sean más sensibles a los esfuerzos de la administración para influir en ellos. En cierto sentido, los administradores realizan una transacción social con

La participación amplía la influencia

FIGURA 8.4
Dos enfoques del poder y la influencia

Poder con enfoque autocrático	Poder con enfoque participativo
• Es una cantidad fija	• Es una cantidad variable
• Emana de la estructura de autoridad	• Emana de las personas por canales oficiales y extraoficiales
• Lo aplica la administración	• Se aplica por medio de ideas compartidas y actividades grupales
• Fluye de arriba abajo	• Fluye en todas direcciones

sus grupos de trabajo para construir activos tales como buena voluntad y responsabilidad. Los empleados se sienten apoyados, habilitados y más capaces.[14] Estos activos son similares a una cuenta de ahorros de la que el administrador puede hacer retiros más tarde, tal vez con réditos, cuando necesite ejercer su poder. Éste es un ejemplo de la forma en que un administrador incrementa su poder al compartirlo:

> La gerente de una empresa de computación con más de 50 empleados pensaba que se necesitaban algunos cambios. Al principio, trató de utilizar su método autocrático acostumbrado, asesorada por un consultor. Se propusieron cambios deseables, pero los empleados no los aceptaron. Al final, se abandonó el intento.
>
> La gerente siguió pensando que los cambios eran necesarios, así que volvió a insistir al cabo de un año, con una visión más participativa. Planteó el problema con sus supervisores y varios empleados clave. Luego designó comités para que trabajaran en partes específicas de un estudio de autoevaluación. Los grupos trabajaron duro, y en pocos meses presentaron un sólido reporte que recomendaba una serie de cambios importantes. En esta etapa, los miembros tuvieron un sentimiento de orgullo y de propiedad del reporte. Era de ellos. Ellos lo prepararon. El resultado fue que hicieron un esfuerzo genuino para llevarlo a la práctica. Con pleno apoyo de todo el grupo, hicieron cambios sustanciales. La participación incrementó el poder y la influencia de la gerente.

Requisitos de la participación

El éxito de la participación está directamente relacionado con el nivel de cumplimiento de ciertos requisitos, como se muestra en la figura 8.5. Algunos de ellos son responsabilidad de los participantes; otros existen en el medio ambiente, lo cual muestra que la participación funciona mejor en ciertas situaciones que en otras, y que en ciertas situaciones simplemente no funciona. Los requisitos más importantes son los siguientes:

1. Los empleados deben tener *tiempo para participar* antes que la acción sea necesaria. La participación difícilmente es adecuada en situaciones de emergencia.
2. *Los beneficios potenciales de la participación deben ser mayores que los costos*. Por ejemplo, los empleados no pueden dedicar tanto tiempo a la participación que descuiden su trabajo.
3. El motivo de la participación debe ser *pertinente e interesante* para los empleados, pues de otra manera la considerarán una actividad sin sentido.
4. Los participantes deben tener *capacidad mental*, como inteligencia y conocimiento técnico, *para participar*. Por ejemplo, no es aconsejable pedir a los guardianes de un laboratorio farmacéutico que participen en la determinación de cinco fórmulas químicas con prioridad investigativa; pero pueden participar en resolver otros problemas relacionados con la seguridad de las instalaciones.
5. Los participantes *deben ser capaces de entablar una comunicación mutua* –hablar el mismo idioma– para tener la posibilidad de intercambiar ideas.

FIGURA 8.5
Requisitos de la participación

1. Tener suficiente tiempo para participar
2. Beneficios potenciales mayores que los costos
3. Motivos pertinentes para los intereses del empleado
4. Habilidades adecuadas del empleado para enfrentarse al tema
5. Habilidad mutua para comunicarse
6. Ningún sentimiento de amenaza para ninguna de las partes
7. Restricción al área de libertad de trabajo

6. *Ninguna de las partes debe sentir que su posición está amenazada* por la participación. Si los trabajadores piensan que su posición se verá afectada de manera adversa, se negarán a participar. Si los administradores sienten que su autoridad está amenazada, rechazarán la participación o estarán a la defensiva. Si los empleados sienten que la seguridad de su empleo está en riesgo, es menos probable que participen de una manera plena.
7. La participación para decidir un curso de acción en una organización puede tener lugar sólo *dentro del área de libertad de trabajo del grupo*. Se necesita algún grado de restricción de algunas unidades de la organización para mantener la cohesión de todo el conjunto. Ninguna subunidad por separado puede tomar decisiones que violen las políticas, los contratos colectivos, las exigencias legales y otras restricciones de carácter similar. Asimismo, el entorno físico (una inundación que provoque el cierre de una planta es un ejemplo extremo) y las limitaciones personales (como el desconocimiento de electrónica de un empleado) imponen restricciones. El **área de libertad de trabajo** de cualquier departamento es su área de decisión después de aplicar todas las restricciones. En ninguna organización hay completa libertad, ni siquiera para los máximos ejecutivos.

Dentro del área de libertad de trabajo, la participación existe a lo largo de un continuo, como se muestra en la figura 8.6. Durante un periodo, el administrador aplica la participación en varios puntos a lo largo del continuo. En otras palabras, el administrador busca las ideas del grupo antes de decidir el calendario de vacaciones, pero ese mismo administrador puede decidir de manera independiente la programación del tiempo extra. De modo similar, puede considerar necesario limitar la participación acostumbrada de un empleado mientras consulta libremente con otro (esta práctica es congruente con el modelo de Hersey-Blanchard que se explicó en el capítulo 7). Como un procedimiento congruente proporciona un ambiente predecible a los empleados, cada administrador llega a ser identificado poco a poco con su estilo general de participación más común. Los términos populares para señalar la cantidad de participación a lo largo del continuo son representativos de un área extensa en dicho continuo, es decir, no se refieren a un punto específico. Más adelante en este capítulo se precisan varios de estos términos.

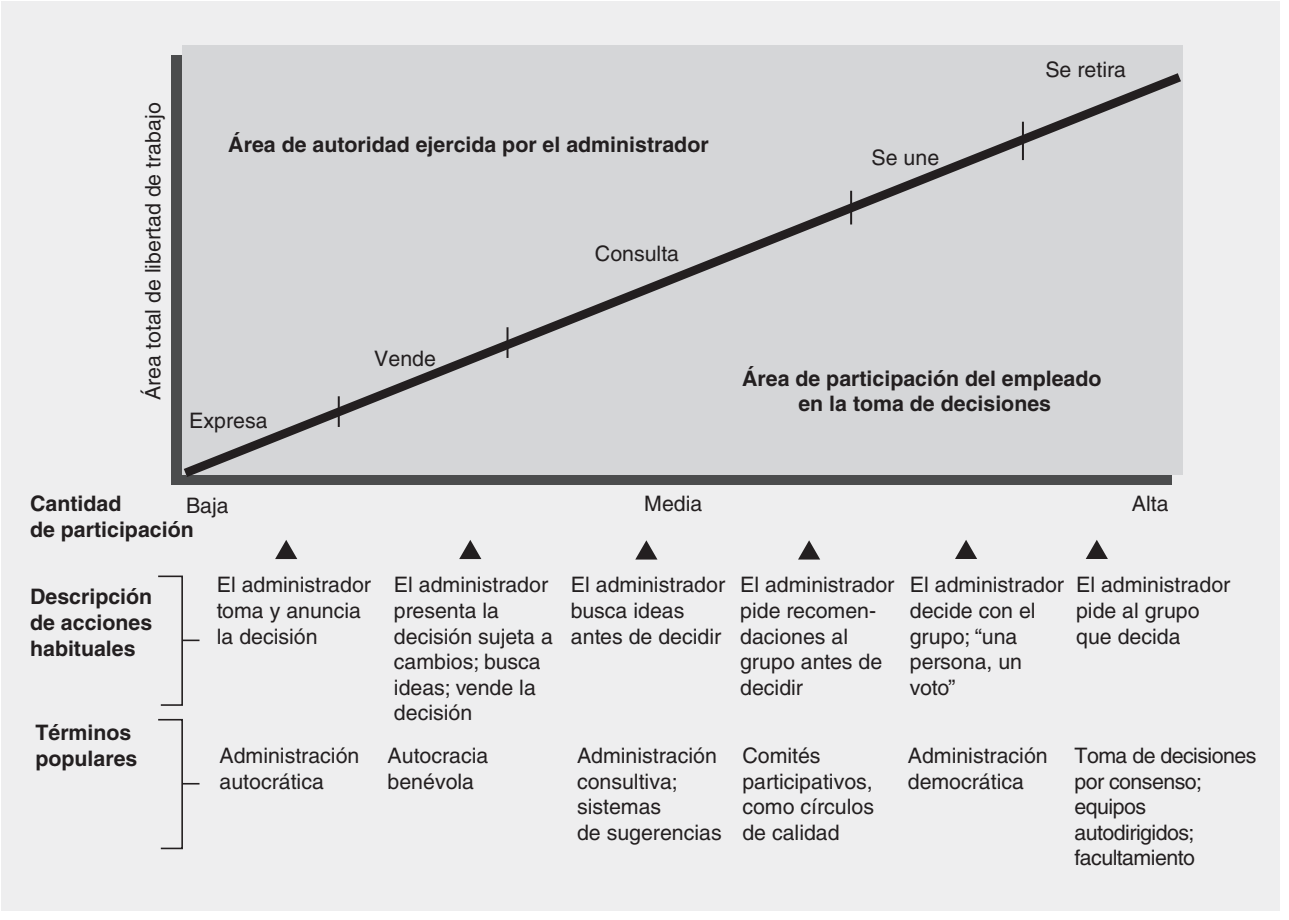
Factores de contingencia

Como sucede con muchas ideas sobre la conducta, varios factores contingentes influyen en el éxito de los programas participativos. Estos factores se encuentran en el ambiente, la organización, su liderazgo, la naturaleza de las labores o los empleados. Por ejemplo, hay una enorme diversidad en culturas nacionales y sistemas en el mundo, lo que genera un ambiente restrictivo para la participación en una dictadura y un ambiente de más apoyo en una democracia. Las prácticas organizacionales también necesitan adaptarse al ritmo de cambio en sus ambientes, que fluctúan de estables a turbulentos.

En el capítulo 7 vimos el efecto de las creencias en la teoría **"X"** o en la teoría **"Y"** sobre la preferencia de un administrador por un estilo de liderazgo. Las evidencias también indican que las creencias y valores de la administración superior, como reflejo de la cultura de una organización, tienen un poderoso efecto en la participación de mandos inferiores. Se deben examinar las

FIGURA 8.6 La participación existe a lo largo de un continuo

Fuente*:* Adaptado de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1958, p. 96.


Área total de libertad de trabajo
Área de autoridad ejercida por el administrador
Área de participación del empleado en la toma de decisiones
Se retira
Se une
Consulta
Vende
Expresa
Cantidad de participación
Baja
Media
Alta
Descripción de acciones habituales
El administrador toma y anuncia la decisión
El administrador presenta la decisión sujeta a cambios; busca ideas; vende la decisión
El administrador busca ideas antes de decidir
El administrador pide recomendaciones al grupo antes de decidir
El administrador decide con el grupo; "una persona, un voto"
El administrador pide al grupo que decida
Términos populares
Administración autocrática
Autocracia benévola
Administración consultiva; sistemas de sugerencias
Comités participativos, como círculos de calidad
Administración democrática
Toma de decisiones por consenso; equipos autodirigidos; facultamiento

características de la tarea antes de elegir un programa participativo, pues las actividades intrínsecamente satisfactorias pueden disminuir la necesidad de una mayor participación, mientras que las tareas rutinarias pueden sugerir que la participación será fructífera. Se puede hacer que los empleados participen en diversas tareas, como establecimiento de metas, toma de decisiones, solución de problemas y planeación de grandes cambios en la organización.

Los líderes necesitan conciencia propia y habilidades de autoadministración

Inteligencia emocional Un importante factor de contingencia que influye en la participación es la **inteligencia emocional** del líder. Ésta es una combinación de dos habilidades personales (conciencia propia y autoadministración) y de dos competencias sociales (conciencia social y administración de relaciones). Estas cualidades personales indican que un líder debe conocer y entender sus emociones, darse cuenta de por qué se siente así y controlar eficazmente las emociones. Un conjunto paralelo de destrezas sociales se relaciona con la capacidad del líder para evaluar y canalizar las emociones de sus empleados. Los líderes con inteligencia emocional usan su empatía, afecto, optimismo, humor, integridad, solidaridad y poder de persuasión para cimentar un tipo de relación con los empleados que les asegure que sus talentos y sus aportes se aprovecharán en beneficio de todos. Los administradores con baja inteligencia emocional suelen ser insensibles a las necesidades y emociones de sus empleados, y es poco probable que apliquen medidas participativas con eficacia. En cambio, los líderes eficaces ponen el ejemplo con su sensibilidad, poder de persuasión, humildad y firmeza ante la ambigüedad para crear un sentimiento fuerte de confianza en la organización. Contratan y capacitan a sus empleados para que tengan conciencia propia y se sientan confiados, y para que traten a sus iguales con respeto y comprensión (véase En la práctica: Avon Products).[16]

En la práctica: Avon Products

Andrea Jung fue designada directora general de Avon Products (que tiene más de cinco millones de empleados y ventas de 8 000 millones de dólares al año) a la edad de 41 años. Ella hace hincapié no sólo en la propia necesidad de inteligencia emocional, sino en la de todos los administradores de su equipo. "De todas las competencias de un líder, la conciencia propia es la más importante", asegura. Además, indica que tener inteligencia emocional y tomar decisiones difíciles que atañen al personal no son incompatibles, aunque se trate de cerrar plantas de producción. La experiencia y los puntos de vista de Jung se apoyan en un estudio realizado en Insead, Francia, que concluyó que las mujeres tienen una calificación más alta en inteligencia emocional en opinión tanto de hombres como de mujeres.[15]

Aplazar las necesidades de participación del empleado Algunos empleados desean mayor participación que otros. Como ya se ha dicho, los trabajadores ilustrados y de nivel superior a menudo tratan de tener una mayor participación porque se sienten más preparados para hacer contribuciones útiles. Cuando no se les permite contribuir, tienden a mostrar un bajo desempeño, menos satisfacción, baja autoestima y más tensión. Sin embargo, otros empleados desean sólo un mínimo de participación, y no se molestan si no se les hace participar activamente.

Comparación de la participación deseada con la participación real

La diferencia entre la participación deseada y la real de un empleado es una medida de la eficacia potencial de su participación, en el supuesto de que el empleado tenga capacidad para contribuir. Cuando los empleados quieren más participación de la que tienen, están "privados de participación" y hay **subparticipación**. En la situación contraria, cuando tienen más participación de la que quieren, están "saturados de participación" y hay **sobreparticipación**.

¿Se puede tener demasiada participación?

Cuando hay subparticipación o sobreparticipación, la gente está menos satisfecha que la que toma parte en una medida que concuerda más con sus necesidades. Esta relación se muestra en la figura 8.7. A medida que el nivel de participación se aproxima a las necesidades altas o bajas (celdas 1 y 3), sube la satisfacción con la práctica. A la inversa, si el nivel de participación es excesivo o insuficiente para lo que se desea (celdas 2 y 4), los empleados estarán insatisfechos. La participación no es algo que deba aplicarse por igual a todo el mundo. Más bien, debe adaptarse a las necesidades de cada persona (si los otros factores contingentes lo permiten).

> Se pidió a un consultor que evaluara las actitudes de los empleados de un departamento. Una pregunta a los empleados se centró en la frecuencia con que se les permitía intervenir en la toma de decisiones. El contraste entre las respuestas fue sorprendente. Por ejemplo, un empleado contestó: "Todo el tiempo, es decir, unas tres o cuatro veces a la semana." Otro respondió: "Casi nunca: sólo tres o cuatro veces a la semana."

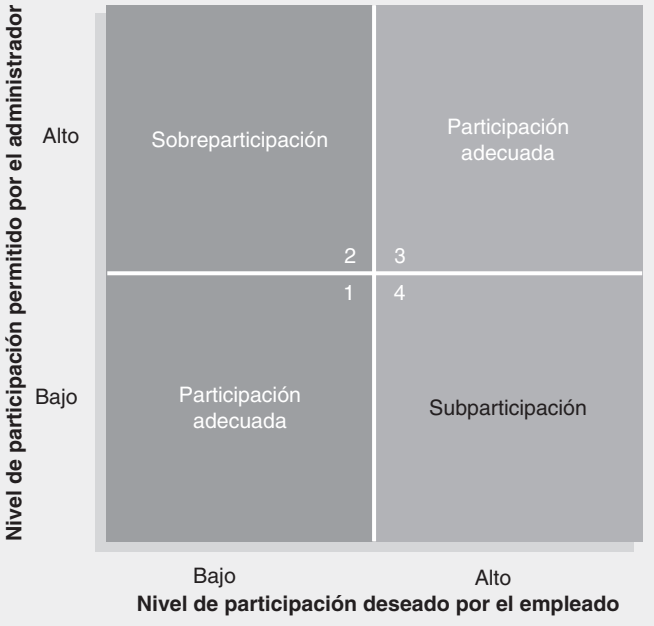
De este ejemplo se deduce que son muy importantes las *percepciones* que el empleado tenga de la situación. La evidencia indica que la participación es más exitosa cuando los empleados sienten que tienen una contribución útil que hacer, que la empresa la apreciará y que recibirán una recompensa por ella. También es necesario que crean que la administración de verdad se interesa en sus ideas y que las aprovechará para que su tiempo y energía no se desperdicien.

Responsabilidades de empleados y administradores Un elemento contingente crucial para el éxito de todo programa participativo es la medida en que los empleados reconocen que las oportunidades que se les otorgan se acompañan de un conjunto de responsabilidades. Idealmente, todos los empleados estarían de acuerdo en:

Expectativas de los empleados

- Ser totalmente responsables de sus acciones y consecuencias.
- Operar conforme a las políticas fundamentales de la compañía.
- Cooperar con los miembros del equipo.
- Respetar y tratar de usar los puntos de vista ajenos.

FIGURA 8.7
Productos de la relación entre la participación deseada por el empleado y su aprovechamiento por el administrador



- Ser confiables y éticos en sus acciones en las que se les facultó.
- Demostrar un autoliderazgo responsable.

Las anteriores responsabilidades de los empleados equilibran las responsabilidades del administrador:

Expectativas de los administradores

- Identificar los temas que se deben tratar.
- Especificar el nivel de participación que se espera.
- Proporcionar información y capacitación pertinentes (por adelantado).
- Asignar recompensas justas.

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN

Se entiende mejor cómo funciona la participación al examinar algunos programas seleccionados para desarrollarla. En la figura 8.8 se presenta una lista de programas que van aproximadamente desde el de participación más modesta hasta otra más sustancial. Por lo general, estos programas son grupos de prácticas similares que se centran en enfoques específicos de participación. Se pueden usar uno o más en una sola compañía. Algunas empresas conceden a sus administradores cierta libertad para elegir los programas en sus propias áreas, mientras otras aplican un solo enfoque en toda la empresa. Además de la notable diferencia de naturaleza, también varían en formalidad, grado de intervención directa o indirecta, oportunidad

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la subparticipación (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Un problema ético

Después de la ola de violaciones absolutamente inaceptables de la ética en empresas de Estados Unidos, un administrador sagaz decidió que lo mejor era enfrentar con toda franqueza el asunto antes de que surgieran mayores problemas en su departamento. Convocó a su grupo de apoyo, enumeró una serie de conductas que podían ser deshonestas y, en confianza, solicitó las respuestas del grupo. Sufrió un severo choque emocional y gran desaliento cuando sus empleados justificaron de muchos modos las conductas no éticas, como la presión por obtener buenos resultados en el corto plazo. Además, citaron muchas frases gastadas como: "Todo mundo lo hace", "Si no hay sangre, va", "Ellos me la deben" y "Es simplemente parte del trabajo, ¿o no?" ¿Cómo les respondería usted?

de ejercer influencia y tiempo del compromiso. Cuando una compañía usa un enfoque muy significativo con aplicación generalizada, o un número suficiente de programas para desarrollar un profundo sentido de facultamiento entre sus empleados, se dice que practica una **administración participativa**.

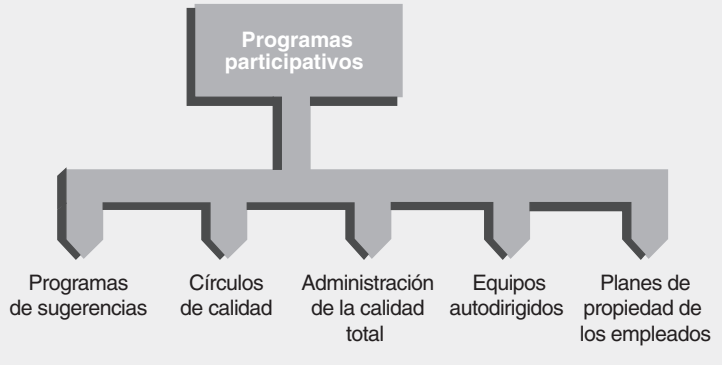
Programas de sugerencias

Los **programas de sugerencias** son planes formales para invitar a empleados a recomendar mejoras en el trabajo. En la mayor parte de las compañías, los empleados, cuyas sugerencias se traducen en un ahorro de costos, reciben una recompensa en efectivo proporcional a los ahorros del primer año. De esta forma, la recompensa oscila desde una cantidad tan baja como 25 dólares a otra tan alta como 50 000 dólares en casos sobresalientes. Se deben examinar las sugerencias para determinar su factibilidad y rentabilidad, lo que produce una tasa de aceptación de alrededor de 25 por ciento en la mayoría de las organizaciones.

Áreas de problemas

Aunque muchos programas de sugerencias aportan ideas útiles, constituyen una forma limitada de participación, pues acentúan la iniciativa individual en lugar de solucionar el problema en grupo y mediante el trabajo en equipo. En la mayoría de las empresas, sólo una pequeña fracción de empleados suele hacer sugerencias, y el resto puede sentir que no interviene de manera significativa en el programa. Además, el retraso en el estudio de las sugerencias y el rechazo de ideas que parecen buenas pueden causar una reacción adversa entre los que participan. Otro problema más importante es que algunos supervisores pueden tener dificultades para captar la utilidad de las sugerencias y las consideren más bien una crítica a su capacidad y prácticas, o causas innecesarias de más papeleo.

FIGURA 8.8
Tipos seleccionados de programas participativos



Importancia de la calidad

Durante muchos años, tanto empresas sindicalizadas como no sindicalizadas han formado comités integrados por grupos de trabajadores y administradores para analizar y resolver problemas de trabajo. Estos grupos se denominan comités de trabajo, comités mixtos obrero-patronales, grupos de tarea para el mejoramiento del trabajo o equipos de intervención. Son muy útiles para mejorar la productividad y las comunicaciones, porque cabe la participación de la mayor parte de los empleados. Algunos métodos conocidos para este propósito son los círculos de calidad y la administración de la calidad total.

Círculos de calidad Los grupos voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y en habilidades para la solución de problemas que luego se reúnen para proponer ideas que mejoren la productividad y las condiciones laborales se conocen como **círculos de calidad**. Sus miembros se reúnen con regularidad —a menudo durante la jornada laboral— y aportan soluciones que la administración debe evaluar y aplicar. Los círculos de calidad se expandieron rápidamente como técnica incluyente, en Estados Unidos y Europa, después de popularizarse amplia y exitosamente en Japón.

Efectos de los círculos de calidad

Una investigación en una empresa manufacturera comparó las actitudes y el desempeño de seis círculos de calidad con un grupo control formado por trabajadores no comprometidos.[17] La participación en los círculos de calidad influyó favorablemente en las actitudes del empleado hacia la toma de decisiones, la comunicación en grupo y en su convicción de haber realizado algo que valía la pena. La productividad se elevó 23% respecto de un incremento de 2% en el grupo control. El ausentismo descendió firmemente en el grupo del círculo de calidad a 27% por debajo del nivel que tenía cuando empezó, mientras el grupo comparativo registró un movimiento errático.

El enfoque de los círculos de calidad ayuda a los empleados a sentir que tienen alguna influencia en su organización aunque la administración superior no acepte todas sus recomendaciones. Los círculos de calidad ofrecen oportunidades de crecimiento personal, logro y reconocimiento. Aún más, los empleados se comprometen con las soluciones que generan porque les "pertenecen".

Para tener éxito, los círculos de calidad deben guiarse con estas directrices:

Directrices

- Usarlos en problemas mensurables cuantificables, de corto plazo.
- Obtener un apoyo continuo de la administración superior.
- Aplicar las habilidades del grupo dentro del área de trabajo del círculo.
- Capacitar a los supervisores en técnicas de facilitación.
- Considerar los círculos de calidad como punto de partida para aplicar otros enfoques más participativos en el futuro.

Administración de la calidad total No todos los círculos de calidad han tenido éxito, y algunas empresas enfrentaron problemas durante su aplicación. No todos los empleados participaron, y cuando lo hicieron, al principio sólo atendieron asuntos muy triviales. Algunos círculos de calidad sintieron que sus esfuerzos eran aislados, y no apreciaron su efecto en toda la organización.

En respuesta a estas experiencias contrastantes, presiones continuas de la competencia y la oportunidad de competir por un reconocimiento nacional (por ejemplo, el Malcolm Baldrige National Quality Award, en Estados Unidos), diversas empresas comenzaron un **programa de administración de la calidad total (ACT)**. El ACT permite que cada empleado participe en el proceso de búsqueda de mejoras continuas en sus operaciones. La calidad de los productos o servicios se convierte en un grito de guerra para que el personal se concentre, y cada paso en los procesos de la empresa se sujeta a un intenso escrutinio periódico para buscar formas de mejorarlo. Se capacita extensamente a los empleados en solución de problemas, toma de decisiones en grupo y métodos estadísticos. El enfoque de administración de la calidad total constituye un programa formal con la participación directa de todos los empleados. Casi cualquier asunto queda sujeto a exploración, y el proceso es continuo y de larga duración. En consecuencia, la ACT es un buen prospecto de programa sustancial de administración participativa.

Amplia participación, capacitación intensiva

Equipos autodirigidos

Algunas empresas trascienden formas limitadas de participación y permiten que algunos grupos de empleados tomen decisiones importantes (vea el extremo derecho de la figura 8.6). Estos enfoques de vanguardia incorporan en gran medida el análisis en grupos, con lo que aprovechan por completo sus ideas e influencia. A menudo, estos grupos tratan de alcanzar un apoyo consensuado para sus acciones, lo cual refleja muchas de las ideas adaptadas de exitosas empresas japonesas.

Una versión más formal del enfoque de decisiones en grupo es el de los equipos autodirigidos. Algunas veces conocidos como *grupos de trabajo semiautónomos* o *equipos sociotécnicos*, los **equipos autodirigidos** son grupos de trabajo naturales a los que se concede gran autonomía para tomar decisiones, de los cuales se espera que controlen su propia conducta y resultados. Un rasgo clave es el papel mínimo (o muy reducido) del administrador, en tanto que los miembros del equipo aprenden nuevas destrezas. Por su amplio uso e importancia, examinaremos más a los equipos en el capítulo 13.

Planes de propiedad de los empleados

Con frecuencia se exhorta a los empleados a que "compren el producto que fabrican"; en la actualidad, en ocasiones esa frase se reemplaza por la de "compra la compañía en la que trabajas". La **propiedad** de la empresa **de los empleados** surge cuando éstos aportan capital para adquirir el control de la firma en la que trabajan. A menudo, el estímulo procede de la amenaza de cierre de plantas que dejan una utilidad marginal y los trabajadores tienen pocas esperanzas de encontrar otro empleo en una economía local deprimida.

La propiedad de los empleados se ha probado en diversas industrias, como la de fabricación de chapas de madera, empacadoras de carne, siderúrgicas y manufactura de muebles. Parece que estos planes ofrecen el grado supremo de toma participativa de las decisiones, pues los empleados asumen el control. Se espera que estos planes generen una mejor administración, un estado de ánimo más alto y una mayor productividad.

En la actualidad, más o menos 8 millones de empleados (y 14% de las 100 principales corporaciones según *Fortune*) están cubiertos por planes de propiedad sólo en Estados Unidos. Aunque algunas grandes empresas, como Hallmark y W.L. Gore, ofrecen alguna forma de propiedad de los empleados o fideicomisos de acciones, los beneficios financieros parecen más claros para quienes trabajan en empresas más pequeñas. Miles de trabajadores que estaban en riesgo de perder su empleo también ganaron seguridad laboral, aunque el empleo no está garantizado si el negocio sucumbe. Además, estos planes no necesariamente dan por resultado un mayor control cotidiano ni la participación directa de los empleados en las decisiones clave. Como los capitanes que dirigen sus barcos en el mar, los ejecutivos aún son necesarios para guiar a la empresa.[18]

¿La propiedad implica participación?

Algunas compañías observaron incluso que se amplió la brecha entre la compensación de trabajadores y administradores, y que en ocasiones las relaciones entre la administración y el sindicato se deterioraron respecto de niveles previos. Es claro que la propiedad de los empleados, como herramienta participativa, tiene costos y beneficios.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA PARTICIPACIÓN

Beneficios de la participación

Como se desprende de la exposición anterior sobre los programas participativos en diversos tipos de organizaciones en diferentes condiciones de operación, la participación contribuye a obtener múltiples beneficios. Algunos son directos; otros son menos tangibles. En general, la participación aumenta la producción y mejora la calidad del producto. En algunos casos, el mejoramiento de la calidad vale por sí solo el tiempo que se invierte en la participación. Es frecuente que los empleados hagan sugerencias para mejorar tanto la cantidad como la calidad.

En la práctica: AK Steel

Katie es la supervisora de un equipo de trabajadores en una fundidora de acero de AK Steel. Cuando empezó sus labores, descubrió que el costo anual de sustituir los guantes de trabajo (que tienen un aislante grueso para resistir las temperaturas del acero fundido) era la formidable cifra de 144 000 dólares. De inmediato presentó este problema a su equipo de trabajadores y pidió su colaboración para reducir ese costo. Con base en las ideas y convencimiento de que la solución que ellos mismos propusieron era adecuada, el costo de sustitución de los guantes pronto se desplomó a menos de 1 000 dólares al mes y se estabilizó en menos de 9 000 dólares al año de ahí en adelante. El método participativo de Katie redujo esta partida de costo a 6% de su nivel anterior.

Aunque no todas las ideas son útiles, las que sí lo son producen verdaderas mejoras en el largo plazo (véase En la práctica: AK Steel).

La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados por su empleador y se comprometen activamente con la situación. También pueden mejorar su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con la gerencia. A menudo los resultados son menos conflictos y tensión, mayor compromiso con las metas y mejor aceptación del cambio.[19] La rotación de personal y el ausentismo pueden aminorar porque los empleados sienten que tienen un mejor sitio de trabajo y desempeñan sus tareas con más éxito. Los cambios organizacionales a menudo pueden ponerse en marcha con mayor rapidez porque es bien sabido que la gente rara vez discute las ideas que ellos mismos contribuyen a desarrollar. Como se verá en el capítulo 14, la resistencia al cambio disminuye con frecuencia cuando hay un proceso de participación realista. Por último, el acto de participación en sí mismo permite establecer una mejor comunicación, pues las personas intercambian comentarios sobre los problemas laborales. La administración tiende a comunicar a los trabajadores más información sobre las operaciones y finanzas de la empresa, lo cual permite que éstos presenten sugerencias de mayor calidad.

Los beneficios pueden surgir poco a poco

Los resultados muestran con claridad que la participación tiene efectos amplios en los sistemas que influyen favorablemente en diversos productos finales de la organización. Sin embargo, es posible que los beneficios no aparezcan de inmediato. Cuando una compañía adoptó la administración participativa, anticipó que necesitaría *10 años* para alcanzar resultados plenos. Una vez que la cultura organizacional cambia (un proceso lento), el sistema en su conjunto incrementa su nivel de eficacia.

Limitaciones de la participación

En la primera parte de este capítulo identificamos las grandes fuerzas que impulsan el crecimiento de la práctica de la participación. Por más potentes que sean estas fuerzas (además de los beneficios mencionados con anterioridad), se compensan en parte por otros factores que presionan en la dirección opuesta, como se muestra en la figura 8.9. A continuación ofrecemos un ejemplo de las *limitaciones de la participación*.

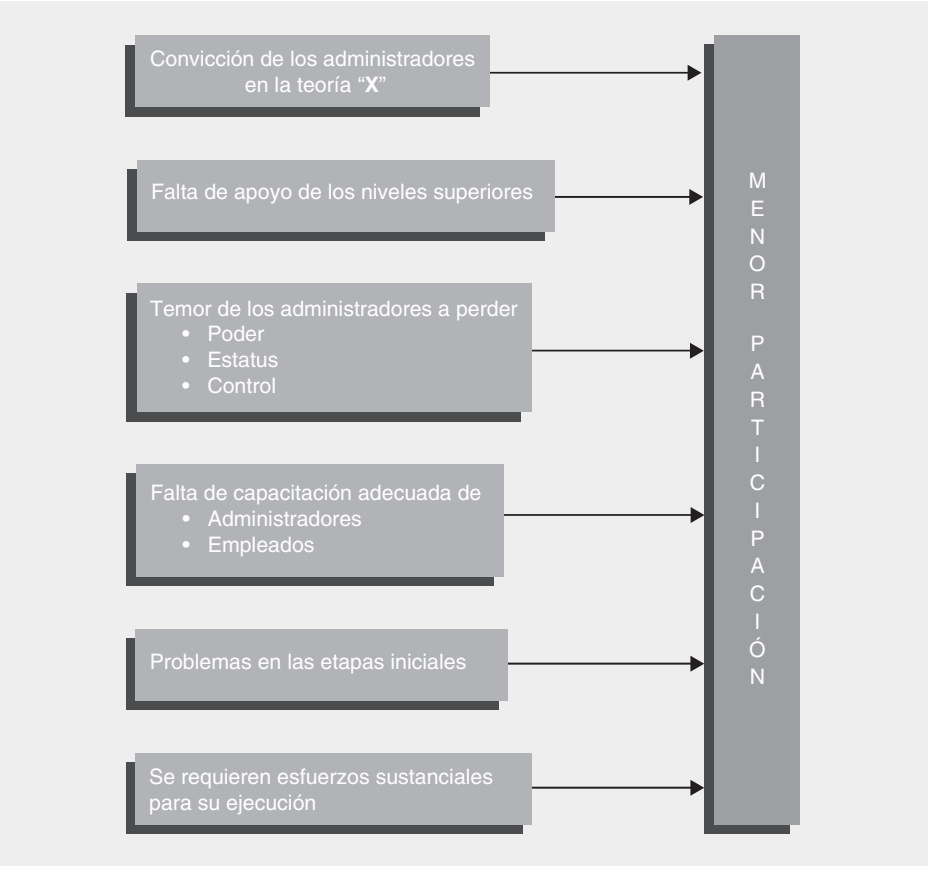
> Una aseguradora observó que la toma de decisiones por los empleados se hizo demasiado independiente después de aplicar un programa de participación. Algunas veces dos empleados llamaban al mismo cliente. Otros empleados buscaban sólo cuentas fáciles, y dejaban las difíciles a alguna otra persona. Al final, la compañía tuvo que restablecer algunos controles.

Aunque las fallas de este tipo pueden ser resultado de una planeación y ejecución inadecuadas, a menudo reciben publicidad indebida, lo que estimula a otros administradores a evitar la participación o a comprometerse con poco entusiasmo.

Preocupaciones administrativas sobre la participación

A algunos administradores se les dificulta ajustarse a sus nuevos roles en un sistema de alta participación. Todavía pueden aferrarse a las creencias y supuestos de la teoría **"X"**, temer la

FIGURA 8.9
Fuerzas que inducen el menor uso de la participación


Convicción de los administradores en la teoría "X"
Falta de apoyo de los niveles superiores
Temor de los administradores a perder
• Poder
• Estatus
• Control
Falta de capacitación adecuada de
• Administradores
• Empleados
Problemas en las etapas iniciales
Se requieren esfuerzos sustanciales para su ejecución
MENOR PARTICIPACIÓN

pérdida de su estatus como gente clave en la toma de decisiones o preocuparles que tengan menos poder y control que antes. En gran medida, son fuentes de resistencia que radican en la percepción, pero de todos modos son factores muy reales.

Impedimentos para el éxito

Se desatan fuerzas incluso más poderosas que actúan en contra del éxito de los programas participativos cuando la organización no prepara adecuadamente a sus administradores o empleados para asumir nuevas funciones en un ambiente de facultamiento (*empowerment*). A menudo se requiere una inversión sustancial en capacitación y es necesario atender asuntos clave, como la filosofía de la participación y las herramientas específicas para que funcione con eficacia. Con frecuencia, los programas piloto bien diseñados preparan el camino del éxito posterior, pues si no es así, los problemas en las etapas iniciales sabotean el esfuerzo mayor. Uno de los más grandes impedimentos para el éxito es la falta de apoyo, o incluso la resistencia, a los programas participativos por parte de la alta dirección. Así como es importante que en un trineo tirado por perros que participa en la carrera Iditarod de Alaska, el perro guía y todos los demás perros corran en la misma dirección a lo largo de 1 770 kilómetros, es crucial que la participación reciba apoyo verbal y conductual desde la oficina del director general hacia abajo, en todos los niveles de la organización.

Los líderes son tanto mayordomos como servidores

Los administradores necesitan comenzar a abandonar su papel de críticos y jueces, y empezar a verse como *socios* con los empleados. Todavía deben señalar la dirección a su unidad, ayudar a establecer metas atractivas y estimulantes, y vigilar los recursos. Pero su nueva función los invita a visualizarse como **mayordomos** (cuidadores, guardianes y desarrolladores) de una amplia gama de recursos humanos y técnicos. Este paradigma de la mayordomía traslada la preeminencia de la dirección y el control al **liderazgo por servicio**, donde el reto es ayudar a los demás a alcanzar metas importantes mientras desarrollan sus habilidades y destrezas.

La esencia del liderazgo por servicio es colocar las necesidades ajenas por arriba del interés propio.[20] La meta es ayudar a los demás a desarrollar plenamente su talento, hacer aportes

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos del liderazgo por servicio (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

significativos y a tener éxito. Para lograrlo, los líderes por servicio se esfuerzan en conductas clave:

- Escuchan activamente y con empatía.
- Practican la introspección para entender mejor sus propias actitudes y sentimientos.
- Tratan a la gente con respeto, como igual.
- Admiten sus errores, confiesan su vulnerabilidad y piden ayuda.
- Tratan de dialogar y suelen parafrasear para cerciorarse de haber comprendido.
- Afirman la valía y contribuciones de cada participante.
- Están dispuestos a aceptar que cometen errores y a solicitar ayuda.
- Fomentan la confianza al articular sus valores y actuar en congruencia con ellos.
- Hacen mucho hincapié en ayudar a la gente a triunfar.

Reflexiones finales

A pesar de sus numerosas limitaciones, la participación ha alcanzado en general un éxito sustancial. No es la respuesta a todos los problemas de una organización, pero la experiencia demuestra su utilidad general. La demanda de los empleados jóvenes de adquirir más poder y usar su talento no es una moda pasajera ni una ventaja competitiva que pueda desestimarse. Parece haberse arraigado profundamente en la cultura de la gente libre en todo el mundo, y tal vez sea un impulso básico de los seres humanos. Los empleados desean algún control sobre las cosas que los afectan, y algún significado en su trabajo. Los líderes organizacionales deben dedicar esfuerzos de largo plazo y continuar la discusión para promover la participación como medio de fomentar algunos de los valores humanos que se requieren en el trabajo. La participación tiene tanto éxito en la práctica que ya se convirtió en un fenómeno muy aceptado en las naciones más avanzadas, y se convertirá en una herramienta importante en el progreso de las naciones en desarrollo.

Resumen

Muchos empleados quieren tener más facultades. Si se les permite desempeñar una función significativa en la organización, aumentarán sus sentimientos de autoestima y contribuirán con sus habilidades y esfuerzos para que la organización tenga éxito; además, será menos probable que busquen otro empleo.

La participación es un vehículo importante en el facultamiento de los empleados. La participación es el compromiso mental y emocional de la gente en situaciones de grupo que la aliente a contribuir a las metas del grupo y a compartir su responsabilidad. Para los empleados, es el resultado psicológico de la administración que apoya y el modelo del sistema de conducta organizacional.

La participación es el proceso de compartir que incrementa el poder tanto de empleados como del administrador, porque el poder es un recurso que se amplía. Cuando se cumplen los requisitos de la participación, arroja diversos beneficios para ambas partes. Algunos empleados desean más participación que otros, así que un enfoque participativo es de máxima eficacia

Consejos a los futuros administradores

1. *Deje que los trabajadores avancen* en su participación en asuntos sencillos a otros más complejos.
2. *Dé a los empleados una capacitación pertinente*, de modo que entiendan asuntos organizacionales y estados financieros más amplios.
3. *Comunique por anticipado sus áreas de libertad decisoria* y los límites correspondientes.
4. *No fuerce a los trabajadores a participar*, si no quieren hacerlo.
5. *Asesore a los supervisores* sobre el manejo del nuevo reparto de poder.
6. *Fije metas realistas* para las primeras etapas de cualquier proceso participativo.
7. *Mantenga en la mente con firmeza la filosofía guía de la participación* en todo momento.
8. *Nunca trate de manipular una decisión* con el pretexto de la participación.
9. *Conserve un equilibrio delicado* entre la subparticipación y la sobreparticipación.
10. *Vigile cómo perciben los empleados* su nivel de atribución de facultades.

cuando se ajusta razonablemente a las necesidades individuales. Cuando hay subparticipación o sobreparticipación, pueden declinar la satisfacción y el desempeño.

Diversos programas participativos ofrecen buenos resultados, y varían en la medida en que satisfacen los criterios de participación plena. Todos tienen beneficios y limitaciones. Un programa deseable para algunos empleados no lo es necesariamente para todos. Los administradores deben redefinirse como mayordomos de recursos y cumplir un papel de liderazgo por servicio que ayude a los demás a crecer y desarrollarse.

Repaso de términos y conceptos

Administración participativa, *204*
Área de libertad de trabajo, *200*
Círculos de calidad, *205*
Equipos autodirigidos, *206*
Espíritu, *196*
Facultamiento (*empowerment*), *193*
Fenómeno del impostor, *193*
Imperativo ético, *196*
Inteligencia emocional, *201*
Liderazgo por servicio, *208*
Mayordomos, *208*
Modelo de intercambio líder-miembro, *198*
Participación, *195*
Programa de administración de la calidad total (ACT), *205*
Programas de sugerencias, *204*
Propiedad de los empleados, *206*
Sobreparticipación, *202*
Subparticipación, *202*

Preguntas de repaso

1. Explique lo que significa el facultamiento (*empowerment*) para usted. Ofrezca un ejemplo de alguna ocasión en que haya sentido una plena atribución de facultades.
2. Pregunte a varias personas externas a su clase lo que significa "participación". Si sus respuestas difieren, explique por qué cree que son distintas.
3. ¿Cómo es posible que la participación incremente el poder y la influencia tanto del administrador como del empleado?
4. Analice los requisitos de una participación eficaz. ¿Cuál es más difícil de satisfacer? ¿Los requisitos más difíciles explican por qué algunos administradores son todavía relativamente autócratas?
5. Muchos empleados desean un mayor nivel de participación que el que tienen en el presente. ¿Por qué los administradores no les dan ahora más oportunidades de participación?
6. Liste los diversos beneficios que se generan de la participación. Compare los distintos programas según la probabilidad de que permitan tales beneficios.

7. Aplique el modelo de intercambio líder-miembro a la relación profesor-estudiante. ¿Qué tiene que ceder cada parte a la otra?
8. ¿Cuál era el área de libertad en su más reciente empleo? ¿Era adecuada para sus necesidades? ¿Qué grupos o instituciones restringían esta libertad? ¿En qué sentido era demasiado grande un área?
9. Considere los equipos autodirigidos. ¿Qué posibles consecuencias negativas puede predecir una vez que comienzan?
10. Considere a su profesor en el papel de mayordomo. ¿En qué formas demuestra la construcción de asociaciones, servicio y facultamiento?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de recompensa y facultamiento?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando faculta a los empleados. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Creo plenamente en el valor de conceder mayor autonomía a los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Creo plenamente en el valor de compartir con libertad la información pertinente con los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Creo que algunos empleados tienen actualmente un sentido de impotencia en su trabajo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Creo que la mayoría de los empleados desea un sentido de competencia en su trabajo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Creo que un enfoque participativo mejora el desempeño y la satisfacción.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Creo en crear relaciones individualizadas con todos mis empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Asigno una alta prioridad a desarrollar el sentido de eficacia personal relativo a la tarea en cada empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Acepto el hecho de que el poder, tanto para el empleado como para el administrador, se incrementa en los sistemas participativos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Reconozco que una buena forma de conceder autonomía a los empleados es aclarar su área de libertad de trabajo (límites).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Acepto que puede haber una amplia variación en la cantidad de participación deseada por los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de atribución de facultades.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como líder. Lo alentamos a revisar secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada uno de estos rasgos.

Un incidente para reflexionar

Joe Adams

Joe Adams es supervisor en el departamento de montaje final de una planta de carrocerías. No se puede depender de que haya trabajo en este departamento porque hay suspensiones temporales o semanas cortas de trabajo tres o cuatro veces al año. El trabajo es exigente físicamente y, como la habilidad requerida es mínima, la mayoría de los empleados sólo tiene estudios de preparatoria, y algunos ni siquiera la terminaron. Alrededor de un tercio de la fuerza de trabajo procede de grupos étnicos y raciales minoritarios. Los procedimientos y ritmo de trabajo están estrictamente controlados por ingenieros industriales y otros grupos profesionales.

Adams asistió a una conferencia de un día de su asociación de supervisores y supo de los muchos posibles beneficios de la participación. En sus palabras: "La presentación de la participación en esta conferencia realmente me cautivó", y ahora él desea aplicarla en su departamento de montaje.

La administración cree que las condiciones en una línea de montaje no son adecuadas para la participación. Todavía más, cree que la mayoría de los trabajadores espera una supervisión autocrática. Además, la administración ha dicho que el calendario de producción no permitirá dedicar tiempo a la participación en la jornada laboral. Esto significa que si Adams desea sostener alguna reunión sobre la participación, tendrá que hacerlo después de su horario de trabajo y del de sus trabajadores. Adams está seguro de que sus empleados no querrán quedarse después de su jornada; de hecho, ni siquiera está seguro de que quisieran hacerlo aunque les pagara tiempo extra.

Preguntas

1. Recomiende un curso de acción para Adams.
2. ¿Ayudarían en este caso algunas ideas de McGregor, Herzberg, McClelland, Fiedler, los modelos de comportamiento organizacional, los requisitos de la participación, el área de libertad de trabajo y de los programas de participación?

Ejercicio vivencial

Facultamiento mediante la participación

El facultamiento por medio de la participación ocurre plenamente cuando los empleados se sienten competentes, apreciados y tienen la oportunidad de aprovechar su talento, y cuando su puesto tiene significado y trascendencia. En grupos de tres o cuatro personas, califique el grado (1 = bajo, 10 = alto) en que creen que cada programa participativo produce estos sentimientos de facultamiento. Luego sume las calificaciones. Comparta sus resultados con otros grupos y estudie las consecuencias de su evaluación.

	Facultamiento				
Programas	**Competencia**	**Valor**	**Uso de talento**	**Significado del puesto**	**Calificación total**
1. Programas de sugerencias					
2. Círculos de calidad					
3. Administración de la calidad total					
4. Equipos autodirigidos					
5. Propiedad de los empleados					

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría con este auditorio?*

(Ejemplo) *No todos los empleados tienen el mismo deseo de participar en la toma de decisiones.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

8. _____

_____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Parte **Cuatro**

Conducta individual e interpersonal

Capítulo **Nueve**

Actitudes del empleado y sus efectos

¡No se admiten pusilánimes! En nuestra organización (SuccessFactors) sólo habrá personas que amen con loca pasión lo que hacemos. Tendremos el máximo respeto por la persona en un ambiente de colaboración, igualdad y meritocracia.
Lars Dalgaard[1]

La razón más importante por la que las personas se marchan de una organización es que no se sienten valoradas y creen que sus aportaciones no importan.
David Sturt[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La naturaleza de las actitudes y la satisfacción en el trabajo
- La relación entre desempeño y satisfacción
- El involucramiento con el puesto y compromiso organizacional
- Algunos efectos positivos y negativos de las actitudes del empleado
- Las conductas de ciudadanía organizacional
- Los beneficios de estudiar las actitudes del empleado
- El diseño y uso de los estudios de satisfacción en el trabajo

Hugh Aaron maneja una pequeña fábrica de materiales plásticos que ha atravesado tres dolorosas recesiones; dolorosas porque, cada vez que ocurren, ha tenido que despedir a empleados motivados y muy bien capacitados.[3] No sólo fue emocionalmente difícil dejarlos ir, sino que cada vez que la situación mejoraba, algunos ya habían encontrado otro empleo. La pérdida de ese personal lo obligaba a contratar personal inexperto que retrasaba el regreso de la compañía a los niveles anteriores de eficiencia. Incluso los que fueron recontratados habían perdido algunas habilidades y a menudo se sentían resentidos por el despido. Para protegerse a medida que se aproximaba una futura recesión, ellos mismos retrasaban su trabajo, con el propósito de diferir el próximo despido. Sin embargo, esta práctica sólo aceleraba los siguientes despidos, lo que contribuía a generar un círculo vicioso.

Después de estudiar algunas prácticas contemporáneas de conducta en otras empresas, Hugh introdujo modificaciones mayores. A cambio de una simple promesa de eliminar futuros despidos, los empleados se comprometieron a trabajar el tiempo extra que fuera necesario y se les capacitó en forma que pudieran desempeñar una amplia variedad de puestos. Cualquier ayuda adicional necesaria para las fluctuaciones estacionales se obtuvo de jubilados y estudiantes universitarios.

Los resultados rebasaron las expectativas. El orgullo era evidente, la rotación de personal se redujo a un nivel insignificante, el estado de ánimo mejoró, y el seguro de desempleo y los costos de las prestaciones médicas se redujeron porque la empresa tenía una fuerza de trabajo más pequeña y estable. Las actitudes mejoraron, como ejemplifica la disposición de los empleados a realizar un esfuerzo adicional y el sentido de cohesión dentro del equipo de la "familia". Lo mejor de todo es que no se requirió ningún despido durante los siguientes ocho años, a pesar de otras dos recesiones.

Es evidente que las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones, como se aprecia en el relato anterior y la cita introductoria del director general de SuccessFactors. Las actitudes negativas son tanto un *síntoma* de problemas ocultos como una *causa* que contribuye a generar dificultades posteriores en la empresa. Las actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral, ausencias y rotación de personal. También pueden detonar quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos relacionados con las actitudes indeseables del personal pueden reducir en gran medida la competitividad de una organización.

Por otra parte, son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción del empleado junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Sin embargo, es frecuente que las personas tengan un concepto clásicamente erróneo de la relación satisfacción-productividad, relación que se trata más adelante en este capítulo.

¿Qué relación cree *usted* que existe entre satisfacción y productividad?

Un reto clave para los administradores es lidiar con empleados que *esperan* cada vez más una deferencia especial hacia sus opiniones y actitudes, así como en la asignación de premios y reconocimientos. Algunos empleados desarrollan incluso una actitud de **sentirse con derecho**, pues creen que merecen cosas porque la sociedad (o su empleador) se lo debe. Sin embargo, estas expectativas pueden ser irreales. La administración eficaz de la conducta, que se esfuerza todo el tiempo para construir un entorno de apoyo humano en una organización, contribuye a producir actitudes favorables. Este capítulo se centra en las actitudes de los empleados hacia su trabajo, las consecuencias de esas actitudes, formas de obtener información acerca de ellas y cómo aprovecharla para supervisar y mejorar la satisfacción del empleado.

LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO

Las actitudes afectan las percepciones

Las **actitudes** son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos. Además, el color del vidrio puede afectar la precisión

de nuestra visión, así como el "color" de nuestras actitudes afecta la forma en que vemos y juzgamos los factores que rodean nuestro trabajo. Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma.

Predisposiciones del empleado

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa, tienen muy diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen **afectividad positiva**. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen **afectividad negativa**. Parece que *la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción* y los administradores influyen sólo en parte en las reacciones de los empleados. Sin embargo, es importante explorar la naturaleza y los efectos de la satisfacción en el trabajo.

Satisfacción en el trabajo

Tres dimensiones de las actitudes

Elementos La **satisfacción en el trabajo** es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, *una sensación* de relativo gusto o disgusto hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar: "Me gusta hacer una gran variedad de tareas"). Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el *objetivo intelectual* (creencia) "mi trabajo es muy complejo". En otra ocasión, el empleado puede revelar sus **intenciones de conducta** a un compañero ("pienso dejar el trabajo en tres meses"). En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

Sentimientos, pensamientos e intenciones

Enfoque individual La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un administrador puede concluir: "Antonio Ortega parece muy complacido con su reciente ascenso". Cuando se promedian las evaluaciones individuales de satisfacción con las de todos los miembros de la misma unidad de trabajo, el término general que se emplea para describir la satisfacción total del grupo es **estado de ánimo**. Es especialmente importante vigilar el estado de ánimo del grupo, pues es frecuente que los individuos copien los papeles sociales de sus compañeros de labores y adapten sus actitudes para igualarse con el grupo.

El estado de ánimo es la satisfacción del grupo

¿Global o multidimensional? La satisfacción laboral puede considerarse una actitud global o aplicarse a cada parte que componen el trabajo de un individuo. Sin embargo, si se aprecia sólo como actitud global, los administradores pueden perderse algunas excepciones ocultas clave al evaluar la satisfacción global del empleado. Por ejemplo, aunque la satisfacción general de Antonio Ortega en el trabajo sea alta, es importante descubrir que, si bien está contento con su ascenso, está contrariado por su calendario de vacaciones de este año. Por tanto, los actuales estudios de satisfacción laboral se centran en los diversos aspectos que se consideran importantes, pues estas *actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera*. Algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Elementos de satisfacción laboral

Como la satisfacción en el trabajo se aprecia mejor desde una perspectiva multidimensional, se advierte que los administradores no deben permitir que una alta satisfacción del empleado en un aspecto cancele una alta insatisfacción en otro con la suma de ambos aspectos para llegar a una calificación promedio. No obstante, los estudios pueden ser útiles para dividir su atención entre los elementos directamente relacionados con el *contenido del trabajo* (naturaleza del empleo) y los que forman parte del *contexto laboral* (jefe, compañeros y empresa).

Estabilidad de la satisfacción en el trabajo Las actitudes suelen adquirirse después de un largo periodo. En forma similar, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surgen cuando un empleado obtiene cada vez más información acerca de su sitio de trabajo. Sin embargo, la *satisfacción en el trabajo es dinámica*, y puede declinar más rápido de lo que se desarrolla. Los

Los niveles de satisfacción varían

administradores no pueden aplicar condiciones favorables para una alta satisfacción y después descuidarlas, porque las necesidades del empleado pueden fluctuar repentinamente. Los directores deben observar las actitudes del empleado semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

Impacto ambiental La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye indirectamente en sus sentimientos respecto de éste. De modo similar, como el empleo constituye una parte importante de la vida de muchos trabajadores, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es un **efecto de derrame** en *ambas* direcciones, entre la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida.[4] En consecuencia, los administradores necesitan vigilar no sólo el trabajo y su ambiente inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida, como se muestra en la figura 9.1 y se ilustra en el siguiente incidente:

Efecto de derrame

> El jefe de Nancy Rickson, secretaria de una pequeña oficina, tenía problemas para entender su conducta. Hacía poco se le había ascendido y aumentado el sueldo, pero pronto se le vio descontenta, distraída y descuidada en su trabajo. No había pistas del origen de su insatisfacción a pesar de las numerosas pláticas para sondear sus actitudes en el trabajo.
>
> Un día el supervisor le preguntó por sus hijos, cuyos retratos estaban en su escritorio. Casi de inmediato Nancy le confió una serie de relatos conmovedores, como sus dos divorcios, la conducta delictiva de sus hijos, la falta de apoyo de sus padres y su imposibilidad de dominar una actividad recreativa (tenis). Era claro que estos problemas, aunados a la falta de alguna persona con quien compartirlos, afectaban sus actitudes y desempeño laborales. A medida que surgió el cuadro completo, el jefe empezó a tomar conciencia de la íntima relación entre la vida personal de Nancy y sus actividades laborales.

Importancia La situación de Nancy Rickson prueba que los jefes necesitan estar alertas ante ciertos indicios sutiles de los niveles de satisfacción de los empleados. ¿Deben también los administradores estudiar *sistemáticamente* la satisfacción de sus empleados en el trabajo y mejorarla cuando la situación lo requiera? Una respuesta afirmativa a esta pregunta parte de la idea de promover la dignidad humana, como plantea este libro; es importante aplicar el conocimiento del comportamiento organizacional para construir mejores organizaciones. Así se benefician tanto los individuos como la sociedad. Otros elementos de este tema giran alrededor de varias preguntas cruciales, que se examinan más adelante en este capítulo:

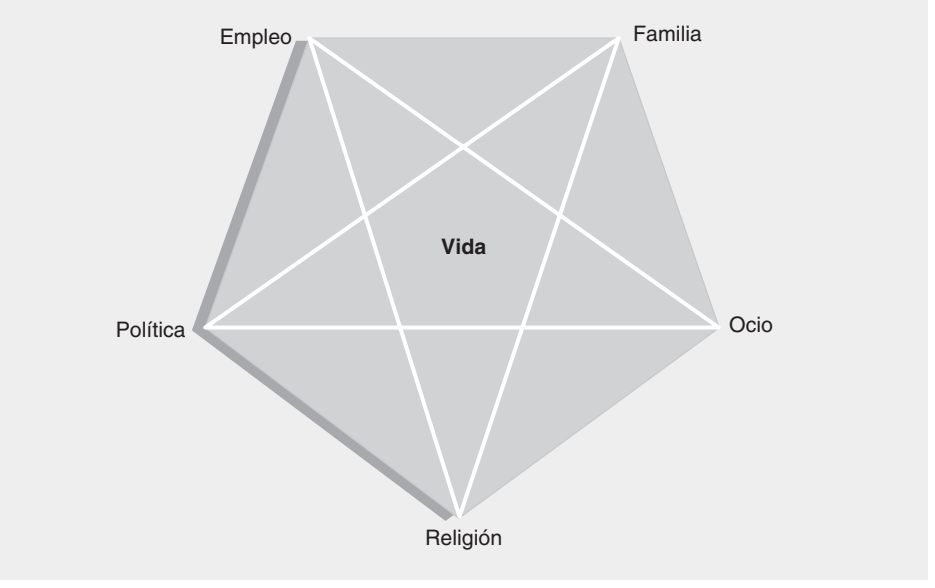


FIGURA 9.1
Algunos elementos relativos a la satisfacción de la vida

- ¿Hay margen para mejoras? (¿Hay actualmente una brecha o deficiencia que pueda corregirse a un costo razonable?)
- ¿Cuáles son los empleados que muestran actualmente mayor insatisfacción?
- ¿Qué otras actitudes, además de la satisfacción laboral, deben estudiarse?
- ¿Cuáles son los efectos de las actitudes negativas del empleado?
- ¿Cómo se obtiene información de las actitudes?
- ¿Cómo se usa de manera constructiva el conocimiento obtenido de las actitudes del empleado?

Nivel de satisfacción laboral Estudios de largo plazo que se llevaron a cabo en todo Estados Unidos indican que la satisfacción global en el trabajo ha sido históricamente alta y estable en ese país. Aunque las expectativas de los trabajadores se incrementaron y cambiaron de enfoque con el paso del tiempo, también mejoró la calidad de las prácticas administrativas. Sin embargo, sólo alrededor de 50 por ciento de la fuerza laboral reporta una satisfacción laboral razonable.[5] Los administradores no deben sentirse satisfechos, pues tal estadística muestra que millones de trabajadores (el otro 50 por ciento) se sienten descontentos, y tal vez muchos otros millones estén insatisfechos con algún aspecto específico de su empleo. Además, quizá muchos trabajadores "satisfechos" tan sólo se resignaron a su situación laboral, con el resultado de que no están satisfechos ni insatisfechos. Aún más, muchos trabajadores viven bajo una nube de inseguridad y el temor de que las empresas prescindan de los servicios de miles de ellos, como resultado de intentos por mejorar la eficacia organizacional (mejor conocida como reestructuración administrativa y/o reducción o adecuación de la plantilla).

Cerca de la mitad de los trabajadores están satisfechos

El nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos no es constante, sino que se relaciona con diversas variables. El análisis de estas relaciones permite que los administradores anticipen cuáles grupos son más propensos a presentar conductas conflictivas derivadas de la insatisfacción. Las variables clave giran alrededor de la edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.

¿Quién está satisfecho?

A medida que los trabajadores aumentan de edad, al principio tienden a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Parecen reducir sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a la situación laboral. Después su satisfacción puede mermar, pues los ascensos son menos frecuentes y enfrentan las realidades de la jubilación. También es predecible que las personas con puestos de mayor nivel tiendan a estar más satisfechas con su empleo. En general, están mejor pagados, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos que les permiten poner en práctica más plenamente sus habilidades. Por último, los hechos revelan que los niveles de satisfacción laboral son más altos en pequeñas unidades organizacionales, como en una sucursal o en una pequeña empresa. Las organizaciones grandes tienden a abrumar a la gente, enredan los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, los cuales son aspectos importantes de satisfacción laboral para muchas personas.

Involucramiento con el puesto

Además de la satisfacción en el puesto, hay otras tres actitudes distintas, pero relacionadas, del empleado que son importantes para muchos patrones. El **involucramiento con el puesto** es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central en su vida. Un trabajo significativo y bien realizado constituye un factor importante para su imagen, lo que explica el efecto traumático de la pérdida del empleo en sus necesidades de estima. Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en la toma de decisiones. Como resultado, rara vez llegan tarde o faltan a su trabajo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratan de ser los mejores ejecutores. El involucramiento con el puesto se parece mucho a la **identificación con la organización**, en la que los empleados armonizan y se ajustan tan bien a la ética y las expectativas de la organización que experimentan una sensación de unión con ella.

Identificación con la organización

Lo que leen los administradores

LIBERTAD PARA ELEGIR LA ACTITUD PROPIA

La Biblioteca del Congreso de Estados Unidos designó *El hombre en busca de sentido*, de Victor Frankl, uno de los 10 libros más influyentes del siglo XX. La premisa central de Frankl es que "al hombre se le puede despojar de todo, excepto de una cosa: la última de las libertades humanas, *la de escoger las actitudes propias* en cualquier conjunto dado de circunstancias, elegir el camino propio".

Con base en esta premisa, siete principios medulares guían a los empleados en su búsqueda de significado mediante su trabajo y a vivir una vida plena, a pesar de intensas presiones laborales. Los principios son:

1. Escoja sus propias actitudes a pesar de la situación.
2. Identifique metas y valores trascendentes, y comprométase con ellos.
3. Encuentre sentido a cada momento que enfrente.
4. Reconozca cómo sabotea usted su propia felicidad.
5. Adopte una perspectiva de mayor distancia y ríase de usted mismo.
6. Cambie su foco de atención cuando esté tenso.
7. Cambie su rutina diaria participando en actividades voluntarias.

Fuente: Alex Pattakos, *Prisoners of Our Thoughts: Victor Frankl's Principles at Work*, San Francisco, Berret-Koehler, 2004.

Compromiso con la organización

Los empleados eligen participar, comprometerse y ser positivos

El **compromiso con la organización**, o *lealtad* del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia otro, es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e *interés* por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí. Por lo general, el compromiso es más fuerte entre los empleados veteranos, quienes han alcanzado éxitos personales en la organización, han superado obstáculos difíciles para ingresar (por ejemplo, el campamento de entrenamiento militar de los marines en Paris Island) y los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Compromiso afectivo, normativo y de continuación

Es útil distinguir tres formas de compromiso con la organización.[6] El compromiso *afectivo* es un estado emocional positivo en que los empleados desean esforzarse y deciden quedarse en la organización. El compromiso *normativo* es la decisión de seguir en la organización debido a una ética cultural o familiar muy fuerte que los impulsa a hacerlo. Creen que deben comprometerse a causa de los sistemas de creencias ajenos y sus propias normas y sentimientos de obligación interiorizados. El compromiso de *continuación* estimula a los empleados a quedarse debido a las grandes "inversiones" que tienen en la organización (tiempo y esfuerzo), y las pérdidas económicas y sociales en que incurrirían si se marcharan. Es preciso que los administradores conozcan los niveles de cada tipo de compromiso que tienen sus empleados y que procuren fortalecer cada tipo (en el caso de los empleados eficientes).

En términos de la organización, los empleados comprometidos suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran buena disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas de deserción. En particular, su base más amplia de conocimientos del trabajo y el nivel alto de atención al cliente suelen traducirse en una clientela leal que compra más, da recomendaciones que traen por resultado nuevos clientes, e incluso está dispuesta a pagar un sobreprecio. En la figura 9.2 se presentan formas de incrementar y disminuir el compromiso.[7]

Estados de ánimo del trabajador

Las actitudes son estados emocionales que suelen ser estables a través del tiempo y se centran en un elemento concreto del trabajo que se desempeña. Los empleados también tienen sen-

FIGURA 9.2
Factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado

Factores inhibidores	Factores estimulantes
Recriminación excesiva	Claridad de reglas y políticas
Gratitud fingida	Inversión en los empleados (capacitación)
Fallas en el seguimiento	Respeto y reconocimiento por los esfuerzos
Inconsistencias e incongruencias	Autonomía y participación del empleado
Egos inflados y trato abusivo	Hacer que los empleados se sientan valorados
	Recordatorios de las inversiones de los empleados
	Ofrecer apoyo a los empleados
	Brindar oportunidades a los empleados para que expresen su interés por los demás

timientos laborales difusos y a la vez muy dinámicos; reflejan los puntos de vista generales y pueden cambiar en menos de un día, una hora o de un minuto a otro. Estas actitudes variables hacia su trabajo se conocen como **estados de ánimo en el trabajo**. El estado de ánimo de un empleado se describe como fluctuante: de negativo ("hoy odio esta tarea") a positivo ("en este momento, estoy emocionado por este nuevo reto"), y de frágil a fuerte e intenso. Los estados de ánimo muy positivos son evidentes en la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado. Esta clase de estados de ánimo son importantes para un gerente, porque anticipan una atención más esmerada en el servicio al cliente, un ausentismo más bajo, un incremento de la creatividad y mayor cooperación interpersonal.

En los estados de ánimo de trabajo influyen directamente las acciones de la administración, como compartir elogios, retocar el ambiente con bromas ocasionales, sentido del humor e informalidad, dotar al sitio de trabajo de un ambiente agradable y aplicar y fomentar una medida razonable de interacción social. Los estados de ánimo (y las expresiones) de los empleados cercanos también afectan los estados de ánimo de trabajo; se trata de un fenómeno de "yo también" que se propaga como una epidemia si alguien no ejerce su individualidad y sostiene: "Yo no". Lo más importante: el estado de ánimo de trabajo de un empleado afecta de manera radical el trato con los clientes y es por eso que Disney Corporation insiste en que sus empleados se vean como actores en un escenario que deben "desempeñar su papel" en todo momento. Aunque un empleado de Disney no esté de muy buen humor, debe *actuar* como si lo estuviera.

Como la satisfacción en el trabajo recibe mucha atención tanto de investigadores como de administradores, echemos un cuidadoso vistazo a sus efectos en el trabajo. Sin embargo, un enfoque integrado del comportamiento organizacional sugiere que un administrador debe considerar formas en que el ambiente de trabajo produzca las cuatro actitudes clave del empleado: satisfacción en el trabajo, involucramiento con el trabajo, compromiso con la organización y estado de ánimo positivo.

EFECTOS DE LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO

Las actitudes son buenas predictoras de la conducta. Proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes laborales positivas

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de los estados de ánimo de trabajo (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Un problema ético

"Lechón que no chilla, no mama": este refrán puede describir la situación en ciertas organizaciones. Los empleados insatisfechos —en especial los que vocean su insatisfacción ante sus jefes— a menudo reciben atención especial. Se les envían más comunicaciones, pueden conseguir tareas preferenciales, menores cargas de trabajo o equipo nuevo antes que otros. Pero observe la ironía que resulta de esta situación: mientras los administradores se esfuerzan por reducir la insatisfacción de algunos empleados, al mismo tiempo incrementan la insatisfacción de muchos más, que sienten injusto ese trato especial para algunos. Es evidente que los administradores están ante un dilema. Si reducen la insatisfacción de algunos, corren el riesgo de aumentar la de otros. Pero si desestiman la insatisfacción de los menos, de todos modos ésta puede incrementarse y extenderse. ¿Qué recomendaría *usted*?

predicen conductas constructivas; las actitudes laborales negativas predicen conductas indeseables. Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, les falta involucramiento, no asumen un compromiso con la organización y están de mal humor, y puede seguir una amplia gama de consecuencias negativas. Este resultado es en especial previsible si las actitudes son fuertes y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en un **retiro psicológico** (p. ej., divagar durante el trabajo), un **retiro físico** (p. ej., ausencias no autorizadas, salidas tempranas, largas pausas o baja del ritmo de trabajo) o incluso actos explícitos de **agresión** y revanchismo por presuntos errores.

Un método popular para clasificar las respuestas predecibles de los empleados a la insatisfacción, propuesto por Albert Hirschman, se presenta en la figura 9.3.[8] En el extremo, los empleados pueden reaccionar de manera constructiva o destructiva, y de forma pasiva o activa. Cuatro caracterizaciones simplificadas de las respuestas de los empleados son: *salida* (marcharse por voluntad propia), *expresión* (crítica constructiva de las políticas que no les agradan), *lealtad* (quedarse en la organización, pero no manifestar nada sobre los problemas) y *descuido* (ser pasivo destructivo). La comprensión de estas tendencias ayuda a los administradores a suscitar reacciones en los empleados antes de que sean costosas y nocivas.

Los empleados satisfechos pueden entregar al cliente servicios más allá de su obligación, tener historiales de trabajo impecables y buscar afanosamente la excelencia en todas sus áreas de actividad. Una considerable cantidad de estudios se enfoca en las consecuencias de la satisfacción e insatisfacción, y los resultados básicos se destacan en las áreas de desempeño, rotación de personal, ausencias y retrasos, robos, violencia y otras conductas. Todos éstos son aspectos importantes en cuyo control las empresas tienen un interés vital.

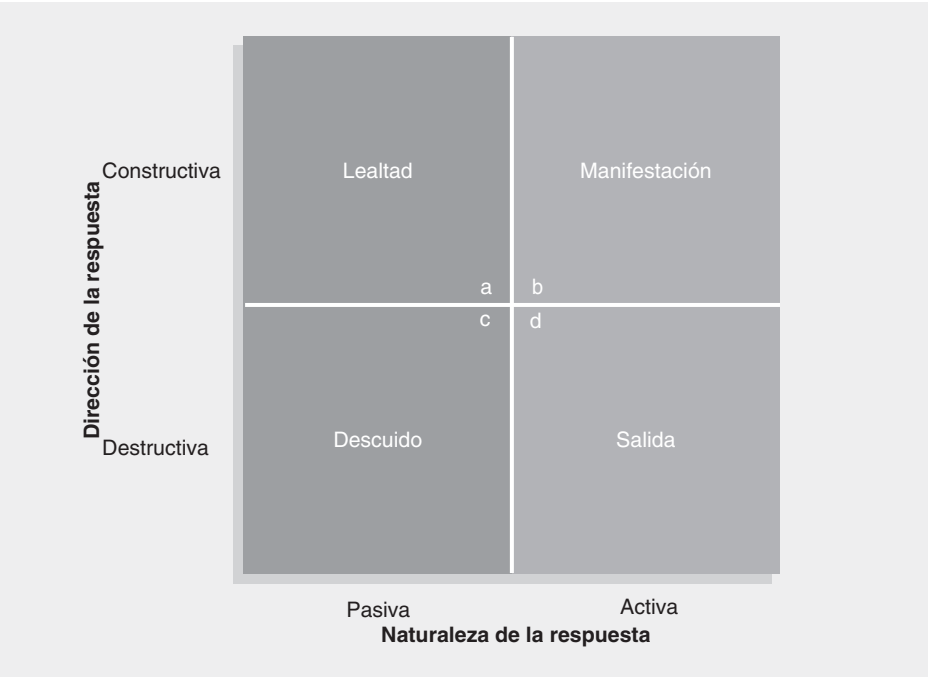
Desempeño del empleado

Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto *no* es correcto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad, y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción (de acuerdo con el modelo de modificación de conducta). La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple ruta de "la satisfacción conduce al alto desempeño".

Una relación compleja

A menudo, los atletas profesionales en las áreas de beisbol, futbol o basquetbol experimentan los efectos de sentirse demasiado satisfechos con su rendimiento, en especial después de firmar contratos lucrativos. Los éxitos anteriores pueden volverlos complacientes consigo mismos y hacer que jueguen con descuido, con el resultado de que su equipo sufra una derrota. Una función de los entrenadores es mantener a los jugadores insatisfechos con sus propias aportaciones para infundirles un deseo renovado de victoria y motivarlos a obtener logros todavía mejores. En este caso, *la insatisfacción produce un mejor desempeño.*

FIGURA 9.3
Posibles respuestas de los empleados a la insatisfacción



Importancia de los premios equitativos

Una declaración más precisa de la relación causal es tanto contraria a la lógica, como exactamente lo contrario de la clásica falsa creencia de que en la mayoría de las circunstancias, *el alto desempeño contribuye en realidad a una alta satisfacción en el trabajo*.[9] La secuencia, que se muestra en la figura 9.4, es que un mejor desempeño suele producir mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si éstas se consideran justas y equitativas, mejora el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si los premios se consideran inadecuados para el nivel de desempeño, la insatisfacción tenderá a elevarse. En ambos casos, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, *al final* (quizá de manera indirecta), afecta de nueva cuenta el desempeño. El resultado es un **ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo** que opera en forma continua. La consecuencia para la administración es que debe *dedicar sus esfuerzos a apoyar y facilitar el desempeño del empleado*, lo que quizá genere satisfacción y compromiso.

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados pueden no recibir las recompensas que esperan, lo cual genera insatisfacción. En estas condiciones, el empleado puede presentar una o más conductas negativas, como deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una ciudadanía organizacional deficiente. Ahora exploraremos estas repercusiones indeseables de la insatisfacción (como se observa en la parte baja de la figura 9.4).

Rotación de personal

¿Quién tiende a irse?

Como se esperaría, una mayor satisfacción en el trabajo se asocia a una **rotación de personal** más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. De manera similar, los empleados que tienen una satisfacción más baja suelen tener tasas de rotación más altas. Tal vez les falte satisfacción personal, reciban poco reconocimiento por su labor, experimenten conflictos repetidos con un jefe o compañero o se hayan estancado en su carrera. Como resultado, están más propensos a buscar nuevos aires en alguna otra parte y dejar su empleo actual, en tanto que los más satisfechos permanecen en ellos.

FIGURA 9.4 Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo

Los resultados de diversos estudios de Mobley y colaboradores indican que la rotación voluntaria no suele ser un proceso simple de decisión ("¿Debo quedarme o debo irme?").[10] Aunque algunos empleados insatisfechos nunca llegan a aparecer en las estadísticas de rotación (a menos que sus empleadores los despidan), muchos de ellos siguen un proceso consciente que, en general, abarca varios pasos. Después de experimentar insatisfacción en el trabajo durante un tiempo, un empleado empieza a *pensar* en lo que sucedería si renunciara. A continuación, *sopesa las probables ventajas y desventajas* de dejar el empleo. Si cree que obtendrá una ganancia neta, es probable que el empleado decida *empezar a buscar otras opciones laborales* y en seguida las ponga en práctica. Si surge más de una opción, *las compara* entre sí y con el trabajo actual. En algún momento el empleado debe *tomar una decisión* (descrita brillantemente por un perezoso como "tenía que decidir si pescaba o preparaba la carnada") en relación con su propósito de quedarse o partir, y luego seguir adelante con la acción correspondiente (quedarse o irse). A los administradores, saber que se trata de un proceso de etapas múltiples les permite poner atención a los indicios que den a conocer los empleados e intervenir antes de que sea demasiado tarde (en el caso de un empleado valioso a quien desean estimular para que se quede).

La excesiva rotación de personal tiene varios efectos negativos en la organización:

- Costos de separación (tiempo de la entrevista de salida, pago de finiquito, incremento del impuesto por desempleo).
- Costos de capacitación de nuevos empleados (orientación e instrucción para el desarrollo de habilidades, así como experiencias de aprendizaje formales e informales).
- Costos de la vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio).
- Costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados).
- Efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades; preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal).

A menudo es difícil reemplazar oportunamente a los empleados que se van, pues los costos directos e indirectos de reemplazo resultan altos para la organización. Los empleados que permanecen se pueden desmoralizar por la pérdida de colegas apreciados, y se pueden desorganizar los modelos laborales y sociales mientras se encuentran reemplazos. También la reputación de la empresa en la comunidad puede sufrir deterioro.

Sin embargo, se pueden obtener algunos beneficios de la rotación, como más oportunidades para promociones internas, la ventaja de deshacerse de empleados conflictivos y la inyección de experiencias de los empleados recién contratados. En otras palabras, *la rotación puede tener efectos funcionales*.

Alguna rotación de personal es funcional

Los administradores no deben limitarse a ver las tasas de rotación de personal, sino *examinar la funcionalidad de cada salida.* Es necesario que se pregunten: "¿Se está quedando la gente

correcta, o se está yendo la gente *correcta*?" Éste es un asunto de análisis de extrema importancia durante los recortes (véase la figura 9.5). Sin embargo, el mejor enfoque es preventivo, como muestra este ejemplo:

> Un estudio de 43 000 solicitantes de empleo determinó que un simple cuestionario previo al empleo predecía la probabilidad de que un individuo fuera despedido más tarde o que abandonara el trabajo 30 días después de ser contratado.[11] Los resultados identificaron una "personalidad rotativa" que consta de las características siguientes: carácter agrio, cínico, claridoso, falto de compromiso, hedonista y aversión por la participación y los retos. Identificar estos factores en los solicitantes reduciría la rotación no planeada o no controlada, por lo general más marcada en el primer año de empleo.

En años recientes, muchas empresas han tratado de ser más inteligentes para retener a sus empleados ante la intensa competencia por talento y los costos extraordinarios de reclutar y entrenar nuevo personal. Los empleadores con bajos índices de rotación de personal lo han logrado porque aclaran las expectativas de trabajo, establecen normas de conducta para la socialización de los empleados, se muestran atentos a los primeros indicios de insatisfacción, brindan a sus empleados oportunidades para sobresalir y usar su talento, ofrecen reconocimientos y elogios con regularidad, y se aseguran de que cada empleado sienta que alguien se preocupa de él como persona (véase "En la práctica: Valero Energy, GE, Home Depot, SAS Institute, Genentech, NetApp, Boston Consulting Group").[13]

Ausentismo y retrasos

Razones del ausentismo

Los empleados con menos satisfacción tienden a ausentarse del trabajo (faltan a trabajar) con mayor frecuencia. La relación no siempre es precisa por un par de razones. Primero, algunas **ausencias** (involuntarias) se deben a razones legítimas, ya sea de índole médica (enfermedad o lesión) o personal (servicio como jurado, en Estados Unidos, o hijos enfermos); por consiguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. Segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, pero parecen más dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión. Estas ausencias voluntarias (que revelan actitudes) son frecuentes entre cierto grupo de empleados y usualmente en lunes o

FIGURA 9.5
Cuatro productos de las actitudes empleado-organización

En la práctica: Valero Energy, GE, Home Depot, SAS Institute, Genentech, NetApp, Boston Consulting Group

Valero Energy trabaja para fomentar un sentido de familia y comunidad entre sus empleados; General Electric identifica a sus mejores empleados y luego invierte en ellos sumas considerables para capacitarlos y encauzarlos en carreras exitosas; Home Depot permite que todos sus empleados tengan amplias facultades para tomar decisiones; Goldman Sachs trata de crear una cultura de exclusividad y reputación como líder de mercado; SAS Institute ofrece a sus empleados la oportunidad de equilibrar las exigencias del trabajo y la familia. Las compañías que ocupan los primeros lugares de las listas de "Compañías más admiradas" y "Las 100 mejores empresas para trabajar" que publica la revista *Fortune* tienen programas específicos para reducir la rotación de personal; Genentech ofrece bonos de retención, NetApp crea el ambiente de una empresa pequeña entre sus 7 000 empleados, y Boston Consulting Group ofrece seguro médico de primera clase.[12]

viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por razones médicas) se puede anticipar algunas veces (por ejemplo, una cirugía) y reducirse en buena medida mediante exámenes médicos exhaustivos y la revisión del historial laboral antes de la aceptación de la solicitud de empleo del aspirante, se necesitan diferentes enfoques para evaluar las ausencias causadas por malas actitudes. Esto es especialmente válido cuando un equipo de empleados comparte insatisfacción mutua sustancial.[14]

Algunas empresas acumulan todo el tiempo de descanso a que el empleado tiene derecho en un *banco de días libres pagados* que el empleado puede usar (también conocido como tiempo pagado no trabajado). Periodos de vacaciones, permisos por motivos de salud, días festivos, días económicos, todos entran en el banco de datos y los empleados pueden aprovecharlos por cualquier razón. Esta medida le da al empleado un mayor *control* sobre cuándo disponer de días libres, y el empleador gana una mayor *capacidad de predicción* de esas ocasiones. Otras empresas han tenido éxito con incentivos para controlar el ausentismo, como muestra "En la práctica: Drakenfeld Colors".

Retrasos

Otra forma en que los empleados suelen demostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es con los **retrasos**. Un empleado retrasado es alguien que se presenta a trabajar después de la hora designada para el inicio de actividades. Los retrasos son una especie de ausentismo de corta duración, desde unos cuantos minutos hasta varias horas en cada ocasión, y es otra forma en que el empleado abandona físicamente el desempeño de sus labores. Puede impedir la conclusión oportuna del trabajo y afectar negativamente las relaciones productivas con sus compañeros de equipo (que pueden interpretar la aceptación de los retrasos como favoritismo de los administradores hacia ciertos empleados). Aunque puede haber razones legítimas para un retraso ocasional (como un embotellamiento de tránsito), un *patrón* de retraso recurrente es síntoma de actitudes negativas que requiere atención de la administración.

Trabajan cuando no deben

Surge otro problema cuando los supervisores hacen demasiado hincapié en reducir la tasa de ausentismo de su departamento. Ocurre el **presentismo** cuando los empleados van a trabajar a pesar de problemas (repetitivos con frecuencia) de salud física y emocional que afectan de manera sustancial su rendimiento en el trabajo. El presentismo laboral es un fenómeno único, mucho mas difícil de evaluar que el ausentismo, y reduce 33 por ciento o más la productividad del trabajador. Se debe a empleados que tratan de hacer lo correcto y van a trabajar aunque no se sientan en disposición de hacerlo. Factores comunes en el presentismo son migrañas, reflujo gástrico, gripes, depresión, dolor de la espalda baja y artritis. Sin embargo, los factores más comunes son los problemas de sinusitis y alergias.[16]

¿Cómo resolver este problema? La respuesta radica ante todo en la conciencia del administrador de la existencia y consecuencias del presentismo. En consecuencia, los empleados necesitan asesoría para manejar sus dolencias mediante mejores diagnóstico y tratamientos médicos. Por último, los administradores deben ponerse en el lugar del empleado y tener la suficiente firmeza para convencerlo de *alejarse de vez en cuando del trabajo*, en especial si sus dolencias amenazan con interrumpir el trabajo de los compañeros o con contagiarlos. En este caso, la

En la práctica: Drakenfeld Colors

Desde un punto de vista estadístico, Drakenfeld Colors Corporation no tenía un problema de ausentismo generalizado (0.89 por ciento).[15] En realidad, casi la mitad (44 por ciento) de sus 250 empleados tenía registros perfectos de puntualidad. Sin embargo, unos cuantos faltaban varios días al año y se consideraba que se aprovechaban de la compañía y de sus compañeros de trabajo. Drakenfeld atacó este problema con bonos en efectivo pequeños cada seis meses a quienes tuvieran una asistencia perfecta, una rifa cuyo premio consistía en un viaje para dos personas con todos los gastos pagados a un centro vacacional entre quienes no tuvieran faltas y un procedimiento de medidas disciplinarias progresivas para los que abusaran de las políticas de asistencia de la compañía. ¿Los resultados? El ausentismo disminuyó a 0.35 por ciento, el número de abusadores frecuentes se redujo 90 por ciento y la proporción de empleados con asistencia perfecta se incrementó a un sorprendente 62 por ciento. Este caso demuestra que *es posible controlar el ausentismo*.

lección global es tener una meta razonable sobre la tasa de ausentismo, pero no tratar de bajarla hasta niveles imposiblemente bajos.

Robo

Algunos empleados roban productos, como barras de pepperoni, según se describe en "En la práctica: Jeno's Pizza". Otros usan los servicios de la empresa sin autorización, como llamadas telefónicas de larga distancia (por consiguiente, se "roban" tanto el costo de la llamada como el tiempo productivo). Otros falsifican cheques, o cometen otro tipo de fraudes. Todos estos actos representan **robo**, es decir, la apropiación no autorizada de recursos de la compañía.[17] Aunque el robo de los empleados tiene varias causas, algunas pueden ser que se sienten explotados, con sobrecargas de trabajo o frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la empresa. Internamente, los empleados justifican su conducta no ética como forma de contrarrestar una percepción de inequidad, o hasta de cobrar venganza de lo que consideran un trato ruin a manos de un jefe. En contraste con la situación de ausentismo y retrasos, los rígidos controles de la empresa o programas de incentivos no siempre resuelven los problemas de robos, pues se dirigen a los síntomas y no a las causas subyacentes, como una profunda insatisfacción.

Insatisfacción e interpretación de las reglas según convenga

Los robos de los empleados forman parte de un problema ético mucho más amplio en las empresas, que incluye la **interpretación de las reglas según convenga**.[18] Los empleados que intencionalmente interpretan las políticas de la empresa para obtener ventajas personales sostienen que es necesario para alcanzar las metas exigentes de desempeño, o porque las reglas mismas son inviables, o la sociedad lo tolera (véase la figura 9.6). En contraste, muchos factores influyen para alentar a las personas a comportarse éticamente y a no interpretar las reglas a su conveniencia para obtener un beneficio personal, como el temor a perder el empleo, temor del daño a su reputación, normas rigurosas de ética personal o la situación embarazosa de verse atrapados en flagrancia. Es más probable que los empleados insatisfechos interpreten las reglas en beneficio propio para obtener un sentido de equidad.

Violencia

Una de las consecuencias más extremas (y desafortunadas) de la insatisfacción laboral se manifiesta por medio de la **violencia**, o diversas formas de agresión física o verbal en el trabajo. Aunque la fuente de violencia puede incluir compañeros de trabajo, clientes y personas del exterior, el efecto es el mismo: millones de trabajadores son víctimas de la violencia en los sitios de trabajo cada año, y muchos más viven bajo la amenaza directa o velada de sufrir algún daño. El costo para las empresas en Estados Unidos es astronómico, pues se estima en 36 000 millones de dólares al año.[19] Es irónico que la tensión en el trabajo sea tanto causa como efecto de la violencia (véase la exposición sobre el trastorno de estrés postraumático [PTSD, por sus siglas en inglés] en el capítulo 15). Los administradores deben vigilar cada vez más las señales

En la práctica: Jeno's Pizza

En una ocasión, el autor visitó la fábrica de Jeno's Pizza. Hacia el término de la visita, le pregunté a la guía cuáles eran los mayores problemas humanos en la planta. Sin titubeos, ella contestó: "El robo". "¿Quiere decir que los empleados roban las pizzas?", inquirí. "Ah, no", replicó ella, "no valen tanto y las cajas son demasiado evidentes. Pero perdemos cientos de barras de pepperoni cada año, que son muy costosas". Y nos mostró un carro que llevaba las barras. Eran barras de cerca de 100 centímetros de largo y 8 de diámetro, y cada una pesaba, tal vez, 9 kilogramos. "No sabemos cómo las sacan los empleados", explicó, "pero suponemos que las roban como compensación indirecta por sus salarios relativamente bajos (salario mínimo) y su labor monótona (en la línea de montaje)". Al examinar de nuevo la figura 9.4 parece que la percepción de inequidad produce insatisfacción, lo que por lo visto es la causa de que algunos empleados justifiquen sus robos a la empresa.

(como episodios de cólera o amenazas) de insatisfacción laboral que puedan convertirse en daño físico o verbal en el sitio de trabajo, y tomar de inmediato las medidas preventivas que correspondan.

Otros efectos

La baja productividad, rotación de personal, ausentismo, retrasos, robo y violencia son conductas negativas en general, pues dañan a la empresa y algunas veces a sus miembros de forma individual. No obstante, muchos empleados tienen actitudes *positivas* hacia su trabajo y hacia su organización, que se reflejan tanto de maneras obvias como sutiles. En particular, algunas veces los empleados en lo individual o en grupo presentan **conductas de ciudadanía organizacional**, que son acciones discrecionales y útiles que van mucho más allá de las exigencias del deber y que promueven el éxito de la empresa.[20] Con frecuencia, la ciudadanía organizacional (también llamada *conducta prosocial*) está marcada por su espontaneidad, naturaleza voluntaria, efecto constructivo en los resultados y colaboración o ayuda inesperada a otros. Por ejemplo, Mary Jo puede presentar una meticulosidad inusual para cumplir con las responsabilidades normales de su trabajo; Willy puede demostrar un nivel superior de innovación y creatividad en un problema complicado. Incluso presentarse como voluntario para realizar tareas adicionales o compartir el equipo con otro trabajador son demostraciones de ciudadanía organizacional. Como los miles de granos de levadura seca que hacen que se esponjen los demás ingredientes de la masa del pan, miles de pequeños esfuerzos adicionales (ayudas, donaciones, cooperación)

Ciudadanía organizacional

FIGURA 9.6
Fuerzas en favor y en contra de la interpretación no ética de las reglas

Razones en favor		Mala interpretación de las reglas		Razones en contra
Presiones de desempeño	→		←	Temor a la pérdida de empleo
Actitud egoísta "lo puedo hacer"	→		←	Daño a la reputación
Reglas ambiguas	→		←	Código de conducta personal
Situaciones de emergencia	→		←	Creación de un precedente indeseable
Presiones sociales	→		←	Situación personal embarazosa
Retribución de un favor	→		←	Pérdida de imagen ante los colegas

ayudan a las empresas a levantarse por encima de sus competidores y a hacer que el lugar de trabajo sea una experiencia agradable para todos.

Los actos de buena ciudadanía organizacional incluyen la cortesía de consultar con otros antes de actuar, un espíritu deportivo tolerante ante inconvenientes laborales, una meticulosidad inusual, comportamientos serviciales y diversas conductas cívicas, como asistir a juntas aunque no se tenga la disposición de hacerlo. La investigación indica que estos "buenos soldados" se involucran en estas acciones por cualquiera de estas tres razones:

- Sus rasgos de personalidad (p. ej., meticulosidad, optimismo, extraversión) que los predisponen a actuar de esa manera.
- Esperan que al conducirse así recibirán reconocimientos o premios especiales.
- Tratan de mejorar su imagen mediante el manejo de las impresiones que otros tienen de ellos.[21]

Con independencia de su motivación, las conductas de ciudadanía organizacional son reconocidas tanto por los compañeros de trabajo como por la empresa. Los actos individuales de lealtad pueden ser propiciados por una cultura organizacional que los estimula específicamente a "correr la milla extra", que entregue recompensas directas por tales acciones, empleos satisfactorios, un liderazgo de apoyo que demuestre solidaridad y confianza, que otorgue prestaciones flexibles y amables con la familia en el sitio de trabajo y ejemplos de los administradores con su conducta personal en todos los niveles.

ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La administración necesita que el empleado le informe sobre su satisfacción en el trabajo para tomar decisiones adecuadas, tanto para prevenir como para solucionar problemas que se le presenten al personal. Esta sección analiza los beneficios que la administración puede obtener y las condiciones en que es más probable que un estudio de satisfacción en el trabajo tenga mayores probabilidades de éxito. Se explican algunos de los más populares métodos de encuesta, así como reglas para su aplicación.

Estudios de satisfacción en el trabajo

Un método de uso común es una encuesta de satisfacción en el trabajo, también conocida como encuesta de estado de ánimo, opinión, actitud o de calidad de vida laboral. Una **encuesta de satisfacción en el trabajo** es un procedimiento mediante el cual los empleados reportan sus opiniones respecto de sus empleos y el ambiente laboral. Luego se combinan y analizan las respuestas individuales.

Beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo

Si los estudios de satisfacción en el trabajo se planean y administran bien, producen importantes beneficios, generales y específicos.

Observación de actitudes Un beneficio de los estudios de actitud es que son un indicador para la administración de los niveles generales de satisfacción en una compañía. Las encuestas indican también las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como los servicios al empleado) y los grupos particulares de empleados a los que se aplican (como el departamento de mercadotecnia o empleados que se aproximan a la jubilación). En otras palabras, una encuesta

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de las conductas de ciudadanía organizacional (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

dice lo que los empleados sienten hacia su trabajo, en qué parte de su trabajo se concentran sus preocupaciones, qué departamentos son los particularmente afectados y de quiénes son las opiniones que se consideran (p. ej., supervisores, empleados o personal de apoyo). La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar toda la gama de problemas del empleado y de sus actitudes positivas.

Beneficios adicionales Las encuestas tienen también muchos otros beneficios. El *flujo de comunicación* mejora en todas direcciones a medida que las personas planean la encuesta, la llevan a cabo y analizan sus resultados. Las encuestas sirven como *válvula de escape* o de liberación emocional para que el personal exponga lo que tiene reprimido, y después se sienta aliviado de haberlo hecho. También permiten precisar las *necesidades de capacitación*, pues los empleados reportan cómo perciben la forma en que su supervisor ejecuta ciertas partes de la tarea, como delegar trabajo y transmitir instrucciones adecuadas. Las encuestas también ayudan a los administradores *a planear y supervisar nuevos programas* cuando reciben realimentación sobre los cambios propuestos, para después aplicar una encuesta de seguimiento con el objetivo de evaluar la respuesta real. El siguiente ejemplo muestra los múltiples beneficios de las encuestas de actitud:

> Aaron Goldberg tenía profundas convicciones acerca de cómo podía la administración mejorar sus procedimientos de trabajo con las personas. Sentía que se debían realizar algunos cambios. Durante más de un año esperó la ansiada oportunidad de expresar sus puntos de vista, pero parecía que nunca llegaba. Seguía reprimiendo sus ideas y comenzaba a sentirse irritado. Para su sorpresa, la administración distribuyó un cuestionario de satisfacción en el trabajo que incluía un generoso espacio para comentarios del empleado. Aaron terminó de llenar las páginas de comentarios y se sintió mucho mejor, porque al fin tuvo la oportunidad de expresar sus ideas a la administración. La empresa consiguió valiosas ideas y un empleado más satisfecho.

Condiciones ideales de una encuesta

Requisitos deseables

Es más probable que las encuestas arrojen algunos beneficios mencionados si reúnen las siguientes condiciones:

- La administración superior la apoya decididamente.
- Los empleados intervienen de lleno en su planeación.
- Encuestas anteriores produjeron cambios notorios.
- Su manejo tiene un objetivo preciso.
- El estudio está diseñado y administrado con una metodología que asegura una sólida investigación.
- La encuesta es fácil de responder (fácil de entender; requiere muy poco tiempo para contestarla).
- La administración debe tener la capacidad y disposición de hacer un seguimiento de los resultados.
- Tanto los resultados como los planes de acción se comunican a los empleados.

Uso de la información existente sobre satisfacción en el trabajo

Antes de que los administradores apliquen encuestas formales de satisfacción en el trabajo pueden examinar otros dos métodos para informarse de los sentimientos actuales de los empleados: contactos diarios y datos existentes. Estos métodos reconocen que las encuestas formales de satisfacción laboral son similares a una auditoría anual de contabilidad, en el sentido de que ambas son actividades periódicas. Sin embargo, existe una necesidad diaria de supervisar la satisfacción en el trabajo, así como una necesidad regular de mantener actualizadas las cuentas financieras.

Contactos diarios

Datos existentes

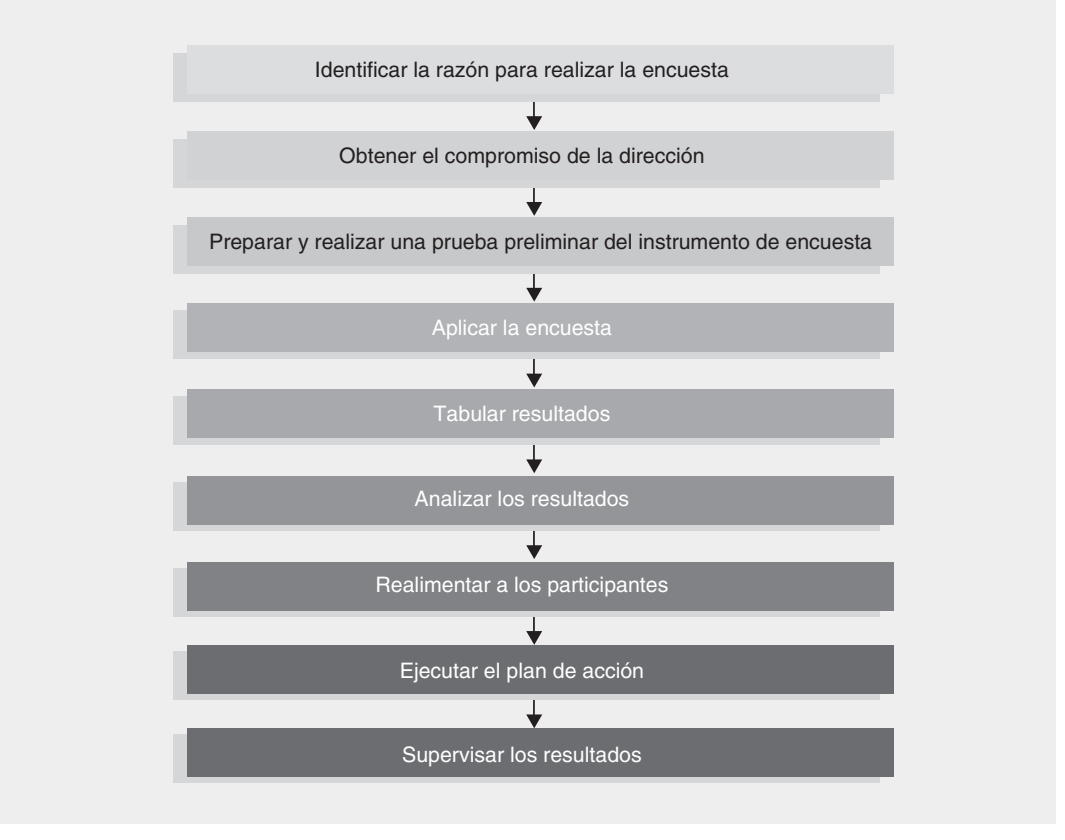
La administración está en contacto con el nivel de satisfacción laboral en primera instancia por medio de contactos y de comunicación personal. Éste es un método práctico, oportuno y comprobado para determinar el nivel de satisfacción de los individuos en el trabajo, pero suele existir un conjunto de otros indicadores de satisfacción en una organización. Los indicadores *conductuales* directos de la satisfacción laboral son la rotación de personal, ausentismo, retrasos y quejas. Otras fuentes, como los registros médicos y de capacitación, entrevistas de salida, informes de desperdicio y nivel de actividad de los empleados en programas de sugerencias sólo proporcionan indicios *indirectos* de que algo puede andar mal. Si se interpretan con cuidado, los datos ofrecen una rica imagen de la satisfacción de los empleados en una organización. La ventaja principal de los registros de personal es que en la mayoría de los casos están disponibles en forma cuantificable, y son una buena referencia de las tendencias en un periodo.

DISEÑO Y SEGUIMIENTO DE LA ENCUESTA

Fases del proceso

En la figura 9.7 se muestra un método sistemático para aplicar encuestas. En general, los administradores necesitan identificar un objetivo para evaluar las actitudes, obtener el apoyo de la administración superior y del empleado, y luego elaborar el instrumento de medición. Las fases intermedias consisten en la aplicación de la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de resultados. Las conclusiones deben realimentar a los participantes lo *más pronto* posible, por lo cual se deben preparar planes de acción por grupos de empleados y administradores, y luego ponerlos en práctica. Como ya sugieren las razones para supervisar las actitudes del empleado, esta sección se centra en los tipos de instrumentos de encuesta posibles. Concluye con un examen de los factores relacionados para su éxito.

FIGURA 9.7
Fases importantes de una metodología sistemática para el manejo de encuestas


Identificar la razón para realizar la encuesta
Obtener el compromiso de la dirección
Preparar y realizar una prueba preliminar del instrumento de encuesta
Aplicar la encuesta
Tabular resultados
Analizar los resultados
Realimentar a los participantes
Ejecutar el plan de acción
Supervisar los resultados

Tipos de preguntas de encuesta

Proporcionar respuestas estructuradas

Por lo general, los estudios de satisfacción laboral reúnen datos ya sea mediante cuestionarios de encuesta o entrevistas (lo cual requiere mucho más tiempo del personal). Cualquiera que sea el método, se debe poner especial atención en la forma de plantear la pregunta y en la naturaleza de la respuesta que se pretende. Las **preguntas de respuesta cerrada** presentan opciones de respuesta, de modo que los empleados sólo seleccionan y marcan las que mejor representan sus opiniones. Por ejemplo, algunos sondeos presentan afirmaciones y solicitan del empleado que marque en una escala numérica su grado de acuerdo o desacuerdo, como se muestra aquí:

Mi sensación de seguridad en mi empleo (marque un número):
¿Cuánta seguridad hay ahora? (mín.) 1 2 3 4 5 (máx.)

Mi supervisor me trata con cortesía y respeto:
• Siempre • Por lo general • A veces • Rara vez • Nunca

La principal ventaja de las encuestas con preguntas de respuesta cerrada es que se administran y tabulan con eficiencia, para los empleados es fácil responderlas y es sencillo analizarlas para fines estadísticos. Gran parte del análisis y la tabulación se realiza mediante computadoras, que reducen el tiempo de personal, costos y errores que se producen cuando se interroga a una gran cantidad de empleados.

El principal defecto de las preguntas cerradas es que la administración, o el consultor de la investigación, diseña la estructura de las respuestas que debe dar el empleado. Ninguna de estas respuestas puede considerarse una expresión exacta de las opiniones reales del empleado. En otras palabras, este procedimiento no da a los empleados una oportunidad plena de expresarse por sí mismos.

Búsqueda de opiniones personales

En contraste con las preguntas de respuesta cerrada, las **preguntas de respuesta abierta** tratan de obtener respuestas de los empleados en sus propias palabras. Este método no estructurado permite que el personal exprese sus opiniones, pensamientos e intenciones de manera plena. Estos comentarios más personales suelen causar una mayor impresión en la administración, en especial si un gran número de empleados menciona un problema particular de un área y expresan sus opiniones en un lenguaje enérgico. Por ejemplo, los administradores pueden no quedar impresionados si descubren que 39 empleados piensan que el plan de incapacidad por enfermedad es malo, pero ¿cómo reaccionarían ante 39 comentarios similares al siguiente?: "¡Nuestro plan de incapacidad por enfermedad es pésimo! No nos permiten acumular permisos sin utilizar más de dos años, así que no tengo protección en caso de una enfermedad grave que me obligue a estar ausente más de un mes." En este caso, la administración puede estar más inclinada a escuchar y a responder. Las preguntas habituales de respuesta abierta son:

- ¿Qué le agrada más de trabajar en nuestra empresa?
- En su opinión, ¿cuál es nuestro problema más grave?
- ¿Qué piensa de su supervisor?
- ¿Qué podemos hacer para hacer de éste un mejor lugar para trabajar?

Hay dos tipos de preguntas de respuesta abierta. Las preguntas *dirigidas* se centran en la atención del empleado a partes específicas del trabajo, y se refieren a esos aspectos. Este enfoque permite un análisis profundo de la satisfacción en relación con las condiciones de un trabajo específico. Por otra parte, las preguntas *no dirigidas* se refieren a comentarios generales acerca del empleo. De esta manera, la administración se entera de los temas comunes que preocupan a los empleados y son importantes para ellos.

Asuntos cruciales

Los procedimientos para estudiar la satisfacción laboral son más complicados de lo que parece a primera vista. En apariencia, realizar un estudio de éstos es tan simple como ir con los empleados, obtener sus respuestas y después interpretarlas, pero la experiencia muestra que los errores o negligencia en el diseño del estudio limitan su utilidad en gran medida. Confiabilidad y validez

Confiabilidad

son dos elementos que sirven como la columna vertebral de un buen estudio. **Confiabilidad** es la capacidad de un instrumento de investigación para arrojar resultados congruentes, independientemente de quienes lo apliquen. Si un instrumento es confiable, podemos estar seguros de que cualquier diferencia que se encuentre entre dos grupos es real y no el resultado de cambios de estado de ánimo del empleado, o de la aplicación de procedimientos administrativos muy distintos.

Validez

Además de la confiabilidad, los estudios de satisfacción laboral necesitan **validez**, es decir, la capacidad de medir en realidad su objeto de análisis. La diferencia entre confiabilidad y validez es clara cuando intentamos usar una regla de yardas para medir distancias en metros. En este caso, la regla de yardas es congruente con lo que hace (es confiable), pero no válida, pues mide de manera equivocada. Es evidente que necesitamos estar seguros de *ambas cosas*, tanto de la confiabilidad como de la validez de nuestras medidas de satisfacción en el trabajo. La tarea es fácil con preguntas de respuesta cerrada; es mucho más difícil con la naturaleza cualitativa de las preguntas de respuesta abierta.

Se presentan muchos asuntos cruciales en el proceso de elaboración de las preguntas y en la administración del proyecto.[22] Como se muestra en la figura 9.8, se necesita prestar una atención particular a la selección de la muestra, a la conservación del anonimato de los empleados, a las normas en la interpretación de datos, a la participación voluntaria de empleados y a otros factores. Los índices de respuestas aumentan al solicitar la devolución de los cuestionarios en un periodo breve, por medio de recordatorios periódicos, mediante una forma de llenado corta y fácil de entender o por medio de un pequeño incentivo.

Uso de la información de la encuesta

Una vez reunida y tabulada la información sobre satisfacción laboral, queda la gran pregunta: ¿Qué significa todo esto, en términos de la empresa y sus empleados? Aunque recopilar esta información es básicamente un asunto técnico, el análisis y uso de los datos resultantes requiere el buen juicio de la administración. Es la fase final, y muy importante, de un estudio de satisfacción laboral. Cuando se emprenden las acciones apropiadas, el resultado es excelente.

Los administradores necesitan evidencia

Comunicación de los resultados La primera fase que se debe cumplir cuando se cuenta con la información de satisfacción laboral es comunicarla a todos los administradores, de modo que la comprendan y se preparen para aplicarla. Este documento se conoce como *reporte de encuesta*. Los administradores son los únicos autorizados para aplicar cualquier cambio sugerido por los datos, y necesitan las evidencias para formarse un juicio propio. Las recomendaciones de especialistas en satisfacción laboral son útiles, pero los administradores (con la colaboración participativa de los empleados) deben tomar las decisiones finales.

Los datos de las encuestas estimulan la competencia

Información comparativa En grandes organizaciones, las *comparaciones entre departamentos* son un modo eficaz de estimular a los administradores a activarse y tomar nota de los datos de satisfacción. Así como un equipo de beisbol rezagado se esfuerza por alcanzar a otros conjuntos

FIGURA 9.8
Algunos temas del diseño y administración de encuestas

- ¿Debe ser voluntaria u obligatoria la participación?
- ¿Debe usarse una muestra o la población total?
- ¿Deben estar firmadas las respuestas o ser anónimas?
- ¿Deben usarse normas para comparar?
- ¿Deben devolverse los formularios al jefe o a una empresa consultora independiente?
- ¿La encuesta debe diseñarse y operarse por personal de apoyo interno o por consultores externos?
- ¿Debe establecerse una fecha límite para la devolución de los cuestionarios, o debe dejarse abierta?
- ¿Debe usarse un instrumento estandarizado, o debe crearse uno para esta situación?
- ¿Cómo se debe realimentar a los empleados?
- ¿Con qué frecuencia deben aplicarse las encuestas?
- ¿Debe usarse un cuestionario en papel o en un formato basado en la red?

de su liga, los administradores cuyos departamentos no muestran una alta satisfacción laboral se ven estimulados a mejorar las actitudes de sus empleados para el siguiente estudio. Las comparaciones de este tipo se deben manejar con habilidad y tacto para no intimidar a quienes presentan bajo desempeño.

Si se levantaron otras encuestas, se pueden graficar las *tendencias en el tiempo*. Se hacen comparaciones y estadísticas correlacionadas más elaboradas si las evidencias parecen prometedoras. Por ejemplo, ¿quienes afirman que su supervisor es un buen jefe, dicen también que están orgullosos de su empresa como un lugar donde resulta gratificante trabajar? En conclusión, todas las preguntas y categorías de satisfacción en el trabajo son comparables entre sí, en busca de relaciones fructíferas.

El interés de los administradores en las estadísticas de satisfacción laboral aumenta si se les pide que *predigan las actitudes de sus subordinados* en relación con varios temas, y después comparen sus predicciones con los resultados reales del estudio. Siempre que sus predicciones resulten erróneas, se verán obligados a preguntarse en qué falló su interpretación de la situación real. Aunque la predicción sea correcta, los puede seguir estimulando a buscar el meollo del asunto. Consideremos el caso de un jefe de departamento que predijo que sus empleados reportarían insatisfacción con el manejo de las quejas. Sí reportaron insatisfacción, lo que lo obligó a preguntarse: "¿Si yo sabía de esta situación antes del estudio —y sin duda lo sabía—, por qué no hice algo al respecto?"

Seguimiento por un comité de trabajo Una manera de que los administradores introduzcan cambios en sus departamentos después de una encuesta es establecer comités de trabajo (grupos de tarea) con la responsabilidad de revisar los datos de la encuesta y preparar planes de acción correctiva.

Los comités recomiendan acciones

> En una compañía, el presidente designó un comité ejecutivo especial para dar seguimiento a una encuesta y recomendar cambios. En consecuencia, el gerente general designó comités supervisores en cada departamento con el fin de intercambiar puntos de vista sobre la forma en que se aplicó el estudio para resolver los problemas de los departamentos locales. Los comités supervisores propusieron soluciones a los asuntos departamentales, pero si sus propuestas afectaban otros departamentos, tenían que canalizarse al comité ejecutivo para su aprobación.
>
> El director de recursos humanos encabezó cada comité, que solía sesionar cada mes. En las sesiones se discutía con alguna profundidad una parte de la investigación. Esto continuó más de un año, lo que aseguró un seguimiento amplio de la información que se recolectó mediante la encuesta. Este proyecto amplio mantuvo a los ejecutivos ocupados con el estudio, y permitió que la información permeara hacia los diferentes niveles.

Es importante este enfoque de largo plazo para utilizar la información sobre satisfacción laboral. Muchas empresas cometen el error de mostrar gran interés por las encuestas y una inmensa publicidad por unas semanas, y después se olvidan de ellas hasta que otra encuesta está en marcha. Lanzan bengalas al aire, dan a las encuestas todas las fanfarrias de una celebración de carnaval, pero cuando termina, retornan a los viejos estilos.

Realimentación a los empleados Cuando se emprenden acciones correctivas como resultado de una encuesta, los detalles de lo que se descubrió y de lo que se hizo con ello se deben compartir con los empleados tan pronto como sea posible. Sólo así el personal que participó siente que la administración lo escuchó y emprendió acciones con base en sus propuestas. La realimentación asegura también a los empleados que sus ideas de verdad se necesitaban, y todavía se necesitan. En realidad, es esencial una buena difusión de los estudios de satisfacción laboral desde el principio hasta el final entre administradores y empleados para explicar lo que el estudio intenta realizar, dar a conocer la información reunida y anunciar las acciones correctivas que se adoptarán. Este tipo de difusión es la esencia de una realimentación eficaz.

Se requiere acción y realimentación

Una cosa es segura: si se realiza un estudio de satisfacción en el trabajo, *la administración debe estar preparada para actuar con base en los resultados*. Los empleados sienten que si cooperan y expresan sus opiniones, la administración debe realizar algunas de las mejoras que sugieren, o al menos explicar por qué no es factible. Una manera segura de acallar futuras expresiones de opinión de los empleados es no llevar a cabo las acciones derivadas de las opiniones que ya se

comunicaron. Como la administración solicita que los empleados aporten ideas, se justifica que crean que se tomará alguna acción por lo menos sobre algunas de ellas.

Uso de la Intranet de la empresa

En los últimos años, miles de empresas establecieron sus propias **Intranet**, o versiones de Internet de uso interno. Se trata de redes informáticas privadas a las que sólo tienen acceso los empleados de la empresa (y otros grupos designados). Las Intranet sirven para comunicaciones internas, para transmitir documentos de forma segura y para facilitar la colaboración entre personas y equipos con intereses mutuos.

Muchas organizaciones consideran que la Intranet es una herramienta útil para transmitir encuestas de actitud y sus resultados, pues su visibilidad interna generalizada ofrece un poderoso incentivo para que los administradores ejecuten los cambios con rapidez. Las tasas de respuesta a menudo son mejores que las de los formatos tradicionales de papel y lápiz, y, por lo general los miembros más jóvenes del personal reciben con agrado la tecnología informática. Es más fácil detectar y controlar los problemas con respuestas múltiples, y a menudo se proporcionan comentarios más amplios (más ricos) a las preguntas de respuesta abierta.

Los subsitios web corporativos dedicados a las encuestas de satisfacción suelen incluir información relacionada con el proceso y propósito global de la encuesta, fechas importantes sobre los plazos para responder y la publicación de resultados, conclusiones fundamentales y cambios realizados en el pasado, garantía de anonimato y la integración de comités asignados a interpretar los resultados. Un problema inesperado con las respuestas de Intranet es el lenguaje abreviado que acostumbran utilizar los encuestados de la generación Y cuando proporcionan comentarios por escrito. Algunos ejemplos sencillos de "abreviaturas" y acrónimos en los mensajes de texto y que se trasladan a las respuestas narrativas son NTO (no tengo opinión), EX (excelente), HDYS (hasta donde yo sé) y NADP (no aparece en la descripción de mi puesto).

ACTITUDES CAMBIANTES DEL EMPLEADO

Inducir cambios en la actitud no siempre es fácil, pero las ventajas potenciales hacen que valga la pena intentarlo. Si la administración desea cambiar las actitudes de los empleados en una dirección más favorable, hay muchas formas de lograrlo, como se muestra en la siguiente guía de conducta:

- Vincule de manera estrecha el sistema de recompensas al desempeño individual o de equipo.
- Establezca retos que los empleados puedan alcanzar, de manera que quienes tienen impulsos de logro experimenten la satisfacción de la autorrealización como resultado de sus esfuerzos.
- Defina con claridad las expectativas de las funciones de modo que los empleados que luchan con la ambigüedad se sobrepongan a esa preocupación.
- Absténgase de atacar la actitud de los empleados. Use las destrezas de escucha activa, porque *alguien que no se tiene que defender es más propenso*, *más receptivo al cambio*.
- Suministre frecuente realimentación para satisfacer las necesidades de información sobre los niveles de desempeño.
- Muestre una disposición sensible, considerada, es decir, muestre interés por las opiniones del empleado.
- Ofrezca oportunidades para que los empleados participen en la toma de decisiones.
- Para estimular al personal a que se sienta más satisfecho, ponga el ejemplo de la actitud y refuércela en los demás.
- Muestre aprecio por el esfuerzo adecuado y las conductas de ciudadanía organizacional.

Existen muchas otras ideas que suministran indicios de los cambios en las actitudes. Algunas veces hay información equivocada, y es útil el sólo hecho de suministrar nuevos datos (p. ej., al comunicar a individuos inseguros los proyectos económicos de la empresa para el futuro). También puede ser útil que los compañeros de un empleado compartan sus actitudes; esta táctica puede crear una presión implícita en un nivel de igualdad para ajustarse a las reglas. Incluso

Consejos a los futuros administradores

1. *Ponga atención a las actitudes del empleado*; cuando sea posible, contrate nuevo personal de apoyo con temperamento positivo.
2. Recuerde el efecto recíproco de derrame de la satisfacción trabajo-vida; *dedique tiempo a explorar y observar el ambiente no laboral del empleado.*
3. *Considere su papel como administrador de desempeño* y reconozca los drásticos efectos del sistema de recompensas en las actitudes del empleado.
4. Considere la multidimensionalidad de las actitudes del empleado; establezca la diferencia entre satisfacción, involucramiento, compromiso y estado de ánimo laboral cuando analice esos temas.
5. *Elabore diferentes programas y acciones para influir en la rotación de personal, ausentismo, retrasos, robo y conductas de ciudadanía organizacional.*
6. *Comprométase con un proceso regular y sistemático para medir la satisfacción laboral*; haga un seguimiento rápido para efectuar cambios basados en los resultados.
7. *Haga participar a los empleados* en el objetivo, diseño, administración e interpretación de los resultados del estudio.
8. *Reconozca que las actitudes se pueden modificar, entre ellas, la suya.* Quizá se requiera tiempo, esfuerzo y perseverancia sustanciales para lograrlo.
9. *Vigile los fenómenos del ausentismo y el presentismo*; tome medidas para garantizar que ninguno de los dos sea demasiado alto.
10. *Investigue formas de reducir el robo de los empleados y las conductas que interpretan las reglas según conviene para obtener beneficios personales*; instruya a los empleados de los efectos directos e indirectos de estas acciones.

Las actitudes afectan la conducta; la conducta afecta las actitudes

una simple serie de sesiones abiertas para la discusión en grupo puede ser útil como foro para que los empleados ventilen sus emociones y luego comiencen a explorar formas de cambiar la situación. Por último, sería ingenuo suponer que sólo las actitudes influyen en la conducta, pues existe una relación recíproca entre ambas, de modo que *la conducta también influye en las actitudes*. En consecuencia, algunas veces es aconsejable que los empleados cambien primero de conducta y dejar que el cambio deseado de actitud llegue más tarde.

Resumen

Es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados. Se desarrollan como consecuencia de las apreciaciones de equidad o inequidad en el sistema de recompensas (tema que se trató en el capítulo 6), así como del tratamiento del supervisor (que se expuso en el capítulo 8). Los administradores están particularmente interesados en cuatro tipos de actitudes: satisfacción laboral, involucramiento con el trabajo, compromiso con la empresa y estado de ánimo laboral.

La insatisfacción laboral puede conducir a un creciente ausentismo, rotación de personal y otras conductas indeseables, de modo que las empresas tienen interés en acrecentar la satisfacción entre sus empleados. En Estados Unidos, un número sustancial de trabajadores reporta que está satisfecho con su empleo, aunque puede estar insatisfecho con algunos aspectos específicos.

Una fuerte dedicación al trabajo por parte de los empleados conduce a altos niveles de productividad. Un elevado desempeño y premios equitativos estimulan una alta satisfacción mediante el ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Una alta satisfacción en el trabajo se asocia a una baja rotación y escaso ausentismo. También es más probable que los empleados comprometidos adopten los valores y creencias de la compañía (su cultura).

Los administradores obtienen información valiosa sobre actitudes de cuestionarios y entrevistas, así como de los datos existentes en el área de recursos humanos. La información se transmite mediante la realimentación de la investigación, que usa datos concentrados, hace comparaciones pertinentes y apoya las conclusiones con comentarios reales del empleado. El seguimiento corre a cargo de comités, que deben asegurar a los empleados que se emprenderán acciones apropiadas después de una encuesta (además de publicar a menudo los resultados en la Intranet de la empresa). En última instancia, la información sobre actitudes del empleado es útil sólo si influye en los administradores para mejorar sus propias conductas y el sistema de recompensas.

Repaso de términos y conceptos

Actitudes, *217*
Afectividad negativa, *218*
Afectividad positiva, *218*
Agresión, *223*
Ausencias, *226*
Ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo, *224*
Compromiso con la organización, *221*
Conductas de ciudadanía organizacional, *229*
Confiabilidad, *234*
Efecto de derrame, *219*
Encuesta de satisfacción en el trabajo, *230*
Estado de ánimo, *218*
Estados de ánimo en el trabajo, *222*
Identificación con la organización, *220*
Intenciones de conducta, *218*
Interpretación de las reglas según convenga, *228*
Intranet, *236*
Involucramiento con el puesto, *220*
Preguntas de respuesta abierta, *233*
Preguntas de respuesta cerrada, *233*
Presentismo, *227*
Retiro físico, *223*
Retiro psicológico, *223*
Retrasos, *227*
Robo, *228*
Rotación de personal, *224*
Satisfacción en el trabajo, *218*
Sentirse con derecho, *217*
Validez, *234*
Violencia, *228*

Preguntas de repaso

1. Explique por qué cree que las actitudes de los empleados son importantes. ¿Cree que los administradores de hoy dan excesiva importancia o minimizan las actitudes? ¿Por qué?
2. Suponga que un estudio de 20 empleados en su departamento descubrió que 90 por ciento estaba básicamente satisfecho con su trabajo. ¿Cuáles son las consecuencias para usted como administrador?
3. "Un empleado feliz es un empleado productivo." Comente esta afirmación.
4. Piense en un trabajo que haya tenido. Enliste las áreas en donde haya estado más satisfecho y aquellas donde estuvo menos satisfecho. En cada caso, precise el grado de control que tenía la administración sobre el tema mencionado. ¿Qué pudieron haber hecho los administradores para mejorar su satisfacción?
5. Suponga que la satisfacción laboral, el involucramiento con el trabajo, el compromiso con la empresa y el estado de ánimo son independientes entre sí, y que puede estar presente un factor aunque los otros falten. Describa la situación de un empleado que esté involucrado pero no satisfecho o no participa. ¿Qué haría usted con un empleado así?
6. ¿Cómo empezaría a determinar si el presentismo es un problema en su organización? Si lo es, ¿qué haría para desalentar a los empleados de ir a trabajar cuando no deben?
7. Elija una industria (p. ej., instituciones financieras u hospitales) y contacte tres organizaciones de ese sector para conocer sus tasas de ausentismo y rotación de personal. ¿Qué han hecho para reducir esas tasas?
8. Redacte un cuestionario breve con preguntas objetivas, y encueste a los miembros de un pequeño equipo de trabajo acerca de su satisfacción en el trabajo. Tabule y analice sus resultados; incluya una lista de cambios recomendados.
9. Prepare un plan para utilizar los datos de una encuesta de satisfacción laboral en una oficina de seguros con el fin de suministrar realimentación a administradores y empleados.
10. Contacte un restaurante local de comida rápida y pida al gerente que calcule el índice de rotación de personal atribuible a la decisión unilateral de los empleados. ¿Qué sugeriría para reducir este problema de rotación voluntaria?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades para manejar las actitudes del empleado?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número de la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando faculta a los empleados. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Pongo tanta atención a las actitudes de los empleados como a su desempeño.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Estoy consciente de que mi actitud puede reflejarse fácilmente en las actitudes de mis empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Escucho con cuidado para diferenciar los componentes de sentimiento, pensamiento y propósito conductual de las actitudes de los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Reconozco que la satisfacción del empleado es dinámica; siempre la vigilo y la manejo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Reconozco los altos costos y la elevada probabilidad de la rotación de personal, por lo que busco activamente incrementar el involucramiento/lealtad del empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Puedo describir con facilidad a mi jefe el conjunto de relaciones basado en la investigación entre desempeño, premios, satisfacción y diversos productos de la satisfacción.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Observo el sitio de trabajo para detectar evidencias de conductas de ciudadanía organizacional y ofrecer un reconocimiento apropiado a la gente que las realiza.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Realizo encuestas periódicas de satisfacción del empleado para introducir cambios a partir de los resultados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Vigilo regularmente los indicadores existentes de satisfacción del empleado y busco explicaciones cuando esos datos difieren de los resultados de la encuesta.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Entiendo la necesidad de confiabilidad y validez de los procesos de la encuesta y tomo medidas para cerciorarme de que existan.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume los puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de administración de actitudes de los empleados.

- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe echar un vistazo más de cerca a los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como líder. Lo alentamos a revisar secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. Redacte un párrafo breve en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Barry Niland

Barry Niland, supervisor de un pequeño departamento de ventas, se percató de que uno de sus representantes de ventas industriales, Henry Hunter, tenía un problema. Entre otros detalles, sus ventas bajaron en los últimos seis meses, aunque la mayor parte de los otros representantes estaba por encima de sus cuotas. Niland decidió darle un empujón al desempeño de Henry recordándole las múltiples oportunidades de satisfacción que se tienen en un empleo de ventas.

Niland explicó sus acciones de la manera siguiente:

Le señalé que ante el cliente él es la compañía. Él tiene la oportunidad de ayudar a su cliente y de demostrar sus habilidades y conocimientos a muchas clases de personas. Tiene la oportunidad, con sus propios esfuerzos, de ayudar a muchas clases de personas. Tiene la oportunidad de apoyar a la gente que fabrica nuestros productos, de premiar a los accionistas y de controlar su rendimiento financiero con sus propios conocimientos. Tiene la oportunidad de poner a prueba sus ideas creativas, con una realimentación inmediata acerca de su valor. Tiene la oportunidad de encarar condiciones que cambian constantemente, así que no se aburre en su trabajo. No hay un modo más rápido de alcanzar satisfacción personal que el trabajo de ventas.

Preguntas

1. Comente la táctica de Niland para convencer a su representante de ventas.
2. Sugiera formas de incrementar los niveles de Hunter en:
   a) Satisfacción en el trabajo.
   b) Desempeño laboral.
   c) Involucramiento con el trabajo.
   d) Compromiso con la empresa.

Ejercicio vivencial

Actitudes en el salón de clases

El análisis de las actitudes en este capítulo se aplica también al salón de clases de una universidad.

1. En lo individual, los miembros de la clase deben calificar, en una escala de 1 a 10 (1 = bajo, 10 = alto), su:
   a) Satisfacción total con el curso.
   b) Sentimiento de involucramiento con el proceso educacional.
   c) Compromiso con la universidad.
2. El instructor debe predecir el promedio de calificaciones de la clase en cada inciso.
3. Divida las calificaciones que se obtuvieron en la etapa 1 y calcule el promedio de cada una.
4. Trabaje en grupos de cuatro a cinco personas para analizar las razones del nivel general de satisfacción, involucramiento y compromiso de la clase. ¿Es posible que exista un sesgo por preferencia social? Evalúe la exactitud de la predicción del instructor. Elabore un plan de acción realista para mejorar el nivel de las tres dimensiones.
5. Analice la probable confiabilidad y validez de los datos que se obtuvieron en las etapas 1 y 2. Sugiera procedimientos para que la evidencia que se obtuvo a partir de los datos se considere confiable y válida.

6. ¿Cuál es el efecto de utilizar elementos simples para responder las escalas? Forme grupos pequeños y desarrolle las tres últimas respuestas de cada una de las tres escalas. Compártalas con otros miembros de la clase para apreciar sus reacciones.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los empleados felices no son necesariamente los más productivos.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres preguntas críticas únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Diez**

Aspectos entre organizaciones e individuos

A pesar de la evidente exposición personal en sitios web como Facebook y YouTube, sería un error pensar que la gente atribuye poco valor a la privacidad.
Lew McCreary[1]

Los empleados no deben descubrir cuáles son los valores corporativos más importantes el último día de trabajo. Los valores deben ser un tema que se trate desde el primer día, todos los días.
Jack y Suzy Welch[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- Un modelo de legitimidad de influencia organizacional
- Cómo se interpretan los derechos a la privacidad
- Las bases de la discriminación laboral
- La disciplina para cambiar el comportamiento
- La calidad de la vida laboral (CVL)
- El enriquecimiento del puesto: ventajas y desventajas
- Las responsabilidades mutuas del individuo y la organización
- La filtración de denuncias como comportamiento social

Uno de los casos más tristemente conocidos de conformidad con la autoridad organizacional ocurrió unas cuantas horas antes de que el transbordador espacial estadounidense *Challenger* explotara al inicio de su vuelo. Los ingenieros de Morton Thiokol sugirieron a sus directivos que no recomendaran seguir adelante con el vuelo de la NASA en vista del clima frío. Superados en autoridad, los ingenieros guardaron silencio. El despegue se realizó de acuerdo con lo programado y toda la tripulación pereció momentos después en una explosión ocasionada por partes no diseñadas para funcionar eficazmente a bajas temperaturas. ¿Por qué los ingenieros no hablaron (públicamente) a tiempo? ¿Por qué otros empleados no denuncian cuando detectan prácticas potencialmente dañinas por parte de los directivos?

La respuesta es compleja. Sin duda, las personas y las organizaciones pueden vivir con un nivel considerable de interés y armonía mutuos. Los individuos usan a las organizaciones como instrumentos para lograr sus metas del mismo modo que las organizaciones usan a las personas para alcanzar sus objetivos. Existe una *transacción social mutua* en la que cada uno contribuye con el otro y se beneficia de él. Pero, *¿cuál es la naturaleza de los derechos y las responsabilidades de un grupo hacia el otro*, para que no vuelvan a ocurrir desastres como el del *Challenger*?

Este capítulo es el segundo de una sección que se centra en los aspectos y procesos del comportamiento *micro*organizacional. En tanto el capítulo 9 identifica cómo las actitudes de los empleados afectan diversas variables dependientes de interés para las organizaciones (por ejemplo, ausentismo y rotación), los capítulos 10 y 11 examinan factores conductuales importantes en los ámbitos individual e interpersonal que aumentan la eficacia del sistema. El capítulo 10 analiza algunas formas en que las políticas y prácticas organizacionales influyen en los individuos, al imponerles tanto exigencias como limitaciones y proporcionarles oportunidades. Se analizan los derechos a la privacidad, las políticas respecto del abuso de sustancias, las prácticas discriminatorias y la disciplina. Más adelante presentamos el enriquecimiento del puesto como estrategia organizacional básica para mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Por último, analizamos algunas responsabilidades de los individuos hacia sus organizaciones. El capítulo 11 examina cómo las personas tratan de ejercer poder personal sobre los demás, de qué manera interactúan con ellos y en qué forma participan en los conflictos y los resuelven.

ÁREAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL LEGÍTIMA

Todas las organizaciones establecen políticas y requisitos de desempeño. Si la organización y el individuo definen de manera diferente los límites de influencia legítima, es probable que se produzca un conflicto organizacional. Si las diferencias en los puntos de vista son considerables e importantes, obstaculizan la eficacia. Por ejemplo, si los empleados creen que es legítimo que la administración controle los correos electrónicos personales que envían desde el trabajo, quizá les disguste que la administración interfiera con su libertad en esta cuestión, pero es poco probable que creen graves conflictos con la administración al respecto. Sin embargo, si los empleados consideran que tienen derecho a la privacidad de sus correos electrónicos personales, este asunto puede convertirse en un foco de conflicto con la administración.

El acuerdo evita el conflicto

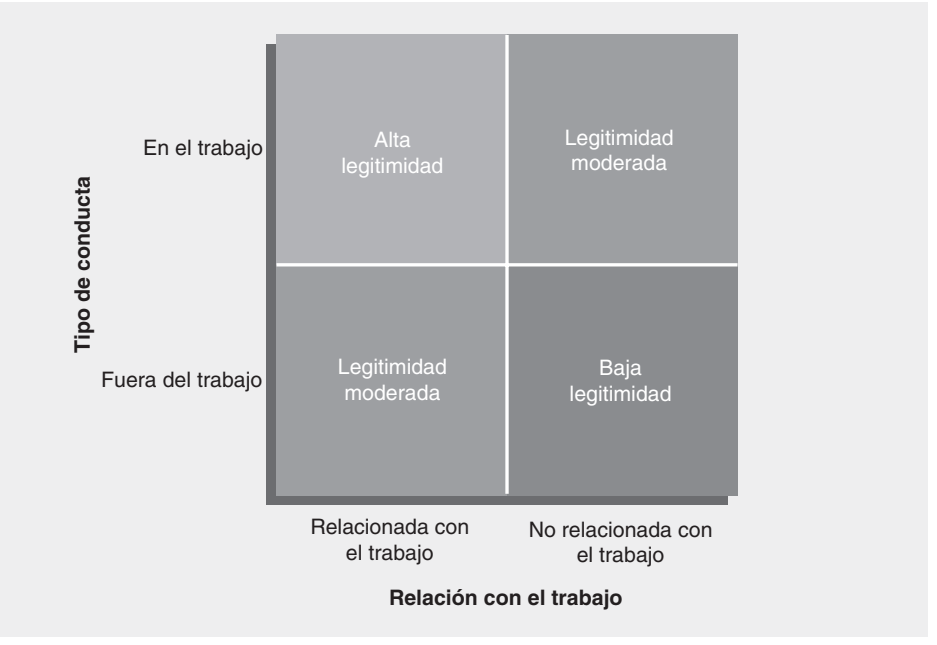
Este razonamiento se aplica a otras situaciones. Tan pronto como las partes acuerdan sobre la legitimidad de la influencia, cada una debe estar satisfecha con el equilibrio de poder en la relación. Por fortuna, la investigación muestra que en la población general existe un acuerdo razonable respecto de las áreas legítimas de influencia organizacional sobre los empleados.[3] Algunos estudios que incluyeron a líderes laborales, administradores, oficiales de la Fuerza Aérea estadounidense, estudiantes universitarios y hombres en comparación con mujeres mostraron que *existe un acuerdo considerable entre todos los grupos*.

A continuación se presentan ejemplos de áreas de aprobación general de la influencia organizacional:

Áreas de acuerdo y desacuerdo

- *Conducta en el trabajo:* como la pulcritud de la oficina o el horario laboral (legitimidad de influencia relativamente *alta*).

FIGURA 10.1
Modelo de legitimidad de la influencia organizacional sobre los empleados



- *Actividades personales fuera del trabajo:* como la iglesia a la que se asista, el banco de la cuenta corriente y lugares para vacacionar (legitimidad de influencia *baja*).

Por otro lado, los administradores y otras personas disienten en algunas áreas, sobre todo las que se relacionan con la conducta fuera del trabajo que afecte la reputación de la empresa. Como ejemplos están el grado de participación en diversos asuntos comunitarios, el uso personal de productos de la empresa e incluso algunos hábitos peligrosos o abuso de sustancias. Obviamente, si se trabaja en una planta que ensambla automóviles y maneja un automóvil de la competencia para ir a trabajar, su jefe se preocupará por su falta de apoyo a los productos de la empresa y por el efecto de sus acciones en la imagen del producto.

Un modelo de legitimidad de la influencia organizacional

Variables del modelo

La figura 10.1 muestra el modelo de **legitimidad de la influencia organizacional** que se elaboró a partir de la investigación. Las dos variables clave del modelo son dónde ocurre (conducta en el trabajo o fuera del trabajo) y la medida de relación con el trabajo (conducta relacionada o no con el trabajo). Como ilustra el modelo, existe un acuerdo de alta legitimidad cuando la conducta ocurre en el trabajo y se relaciona con él. La legitimidad se acepta menos cuando la relación de una acción con el trabajo se vuelve más confusa. Si la acción sucede en el trabajo pero no se relaciona con él, como jugar cartas durante las horas de comida, se cuestiona la legitimidad. Por lo general, sólo se acepta una legitimidad moderada, según la situación.

> La administración puede aceptar una situación en la que los empleados jueguen cartas, aunque sin apostar, en el comedor del departamento de manufactura a la hora de la comida. Por otro lado, suponga que los jugadores de cartas son cajeros de un banco que juegan póquer sobre sus escritorios, apostando dinero en las áreas públicas del banco a la hora de la comida. Sin duda, tanto los administradores como otras personas estarán de acuerdo en que la administración tiene una alta legitimidad de prohibir esta conducta debido a sus posibles efectos en los clientes, aunque el juego no se lleve a cabo durante las horas de trabajo.

Conducta fuera del trabajo

Es muy limitado el poder de la empresa para regular la conducta de los empleados fuera del trabajo. Desde luego, cuando la conducta no se relaciona con el trabajo, el jefe inmediato tiene pocos motivos para involucrarse. Por otro lado, algunas actividades fuera del trabajo pueden

Conducta relacionada con el trabajo

afectar al empleador, por lo que surgen cuestiones de influencia organizacional. La relación básica es la siguiente: *cuanto más se relaciona con el trabajo la conducta de una persona que está fuera del trabajo, mayor apoyo habrá para la influencia organizacional sobre el empleado*.

Las interpretaciones se dificultan en algunas situaciones límite. Por ejemplo, ¿qué tipos de controles se deben aplicar a la conducta fuera del trabajo de un empleado que vive en una propiedad de la empresa, en un sitio de extracción de petróleo y que trabaja en un turno de 24 horas? Aunque un empleado haya salido de la propiedad de la empresa y no esté de turno, los límites del interés del empleador no son fijos. Considere al empleado enojado que esperó hasta que el supervisor salió por la puerta de la empresa y después lo golpeó varias veces en presencia de otros empleados. En estos casos, los conciliadores respaldan una medida disciplinaria por parte de la empresa porque la acción se relaciona con el trabajo. Por lo menos en Estados Unidos, la norma jurisdiccional de la organización es claramente funcional, se relaciona con todo el sistema laboral y no sólo con la norma de la propiedad.

En la actualidad reciben una amplia atención diversas situaciones que tal vez impliquen comportamientos relacionados con el trabajo. Entre estas situaciones están la vigilancia, el abuso de sustancias, la evaluación genética de candidatos al empleo en busca de riesgos de salud, las relaciones románticas en la oficina, los sentimientos de territorialidad y la evaluación de los valores éticos de los solicitantes de empleo. La controversia surge debido a las inquietudes en cuanto a la exactitud de las mediciones, así como por los puntos de vista conflictivos respecto de la legitimidad de evaluar esos factores. Estos desacuerdos centran la atención en los derechos de los empleados a la privacidad, los cuales se analizan a continuación.

DERECHOS A LA PRIVACIDAD

Los **derechos a la privacidad** se relacionan sobre todo con la invasión organizacional de la vida privada de una persona y con la revelación no autorizada de información confidencial sobre una persona de manera que le ocasione daño o sufrimiento emocional. La figura 10.2 enumera actividades empresariales que pueden implicar derechos a la privacidad, y se analizan algunas en los párrafos siguientes. A medida que las empresas se inmiscuyen más en el ámbito de la privacidad de los empleados, surge la posibilidad de conflictos.

Los empleados, los clientes y otras personas consideran que sus creencias religiosas, políticas y sociales son personales y no deben estar sujetas al espionaje o análisis, aunque hacen excepciones (como cuando se trabaja para una iglesia o un partido político). El mismo punto de vista se aplica a acciones, conversaciones y lugares personales, como las salas de descanso de las empresas y hogares privados. Se permiten excepciones con renuencia sólo cuando se demuestra claramente la implicación laboral y, aún así, la carga de la prueba corresponde al empleador. Por ejemplo, es conveniente saber que un cajero bancario tiene una deuda enorme porque apuesta a las carreras de caballos o que a un solicitante de una tarjeta de crédito se le declaró culpable en dos ocasiones por usar tarjetas de crédito robadas.

Condiciones que definen la invasión de la privacidad

En una investigación se examinó a más de 2 000 empleados para determinar cuándo percibían que se invadía su privacidad.[4] Cuatro situaciones condujeron a la percepción de invasión: se usó información sobre la personalidad (en vez de información sobre desempeño), no se obtuvo ninguna autorización antes de revelar la información, hubo consecuencias desfavorables y la revelación fue externa (en vez de hacerlo dentro de la empresa). Sin duda deben evitarse estas situaciones para no tener reacciones de los empleados.

FIGURA 10.2
Actividades empresariales que pueden implicar derechos de los empleados a la privacidad

- Detectores de mentiras (pruebas de polígrafo)
- Pruebas de personalidad
- Detectores de ubicación
- Exámenes médicos
- Tratamiento de alcoholismo
- Vigilancia de los estilos de vida de los empleados
- Tratamiento de abuso de drogas
- Equipos de vigilancia
- Bancos de datos computarizados
- Registros confidenciales
- Selección genética/datos biométricos
- Investigación de relaciones personales

En la práctica: Dairy Queen

El restaurante "Grill and Chill" de Dairy Queen ofrece un ejemplo de vigilancia regular porque instaló cámaras de video en el establecimiento. La cámara fotografiaba la caja registradora cada vez que se abría. Los empleados sabían que la instalaron para controlar los robos internos, aunque también podía fotografiar asaltos. La cámara funcionó con eficacia e incluso produjo un aumento inesperado en los ingresos diarios.

Políticas relacionadas con la privacidad

Debido a la importancia de la privacidad de los empleados, la mayoría de los grandes empleadores formularon políticas para protegerla. Estas directrices también establecen prácticas uniformes y facilitan el manejo de cualquier situación inusual que se presente. A continuación se presentan algunas políticas sobre privacidad en las organizaciones:[5]

- *Relevancia:* sólo se debe registrar y conservar la información útil y necesaria.
- *Actualidad:* la información obsoleta debe eliminarse periódicamente.
- *Notificación:* no debe usarse ningún sistema de datos personales desconocido.
- *Obligación fiduciaria:* el encargado de guardar la información es responsable de su seguridad.
- *Confidencialidad:* la información debe revelarse sólo a quienes necesitan conocerla, y sólo debe revelarse fuera de la organización con el permiso del empleado.
- *Proceso obligatorio:* el empleado debe poder examinar los registros y refutarlos si parecen incorrectos.
- *Protección de la psique:* el ser interno del empleado no debe invadirse ni exponerse, excepto con un consentimiento previo y por razones urgentes.

Dispositivos de vigilancia

Es aceptable cierta vigilancia

La protección de la psique implica que, salvo por razones apremiantes, los empleadores deben evitar la vigilancia de lugares privados, como casilleros, o la vigilancia que los empleados desconozcan, como dispositivos ocultos para escuchar. La vigilancia que los empleados conocen y tiene una razón laboral urgente no suele considerarse una violación a la privacidad. Por ejemplo, los bancos y las tiendas tienen cámaras escondidas que toman fotografías durante los asaltos. Estas fotografías también captan indiscreciones de los empleados, pero esto difícilmente invade su privacidad siempre y cuando el uso de las fotografías se limite al propósito original (el control del robo) (véase "En la práctica: Dairy Queen").

Aparecieron otras dos formas de **dispositivos de vigilancia** (equipo y procedimientos para vigilar a los empleados) por los avances en la tecnología informática. Las *placas de sensores electrónicos* son microcomputadoras colocadas en credenciales de identificación sujetas con broches, que emiten señales infrarrojas. Se vigila la ubicación de los empleados que usan estas placas por medio de detectores dispersos en un edificio. Los datos se envían a una computadora que recolecta la información y la distribuye a otras personas de la organización.

La **vigilancia electrónica** adquiere muchas formas, como el conteo automático de los teclazos de los capturistas, observaciones remotas de las pantallas de los operadores de computadoras de escritorio, lectura clandestina del correo electrónico de los empleados y sistemas de grabación de voz para evaluar la eficacia de los agentes de bolsa, agentes de viajes u otro personal de servicio al cliente (véase "En la práctica: Google").

La cibernavegación en el trabajo

La disponibilidad de internet en el trabajo ocasionó un fenómeno conocido como *cibernavegación*. Los empleados usan el tiempo y las computadoras del trabajo para navegar en la red en busca de una amplia gama de información de interés personal. En su terminal, los cibernavegadores revisan el mercado de valores o los resultados de un torneo de golf, colocan una oferta para adquirir un producto en eBay, o leen una versión seriada del último best-seller en un lector Kindle de Amazon. Como consecuencia de este tiempo improductivo (que se calcula en la

En la práctica: Google

Google recientemente lanzó una nueva aplicación llamada Latitude.[6] Cuando se instala en teléfonos celulares tales como Blackberry o iPhone, permite revelar su ubicación. Si los empleadores proporcionan tales celulares (con la aplicación de Latitude ya cargada) a sus empleados (con o sin su conocimiento), su locación minuto a minuto puede ser rastreada y monitoreada. Por ejemplo, personas tomando largos descansos a la hora de la comida o reportándose enfermos cuando realmente están en un curso de golf, pueden ser identificados. ¿Puede usted ver algunas de las posibles implicaciones?

mitad de toda la actividad de internet), los empleadores recurren con frecuencia a la vigilancia electrónica para identificar a quienes abusan en forma más grave de sus privilegios de internet, personas conocidas como *cibervagos* o *ciberholgazanes* (véase "En la práctica: Kozy Shack, Bates County Memorial Hospital y Microsoft").

Sin embargo, el impacto de la vigilancia organizacional secreta puede ser perjudicial para los empleados. Pueden experimentar más problemas fisiológicos y emocionales, como dolores de cabeza, dolor de espalda, fatiga grave, dolor de hombros, dolor de muñecas y angustia extrema. Las claves para que los empleados acepten la vigilancia electrónica residen en la notificación y explicación por adelantado, el uso de información como ayuda para el mejoramiento del desempeño y su participación en el establecimiento de un sistema justo.

Pruebas de honradez

El robo perpetrado por empleados es un problema importante en las empresas de Estados Unidos. Se estima que cuesta a los empleadores entre 50 000 y 100 000 millones de dólares anuales, con una participación, por lo menos en una ocasión, de las tres cuartas partes de los empleados. El propósito de las **pruebas de honradez**, también conocidas como pruebas de integridad, es que la persona evaluada revele información sobre su honradez previa o probable. Se presentan en dos formas. Las *pruebas abiertas* cuestionan las actitudes hacia el robo (por ejemplo, "¿qué tan común es para los empleados robar cosas en el trabajo?"), en tanto que las *pruebas de personalidad* identifican de manera más indirecta a individuos deshonestos, al relacionar los puntajes de incisos selectos de la prueba de personalidad con un criterio de robo. La validez de estas pruebas también es polémica y los empleadores corren cierto riesgo de ser demandados judicialmente (y enfrentar posibles acusaciones de invasión de la privacidad) si rechazan a un solicitante sólo con base en las calificaciones de la prueba de integridad. No obstante, se ha observado que los puntajes de una prueba (la subescala de honradez del inventario de selección de personal) predicen con exactitud el robo perpetrado por empleados.[7]

Tratamiento de alcoholismo

Como el alcoholismo plantea problemas médicos y laborales graves, los empleadores necesitan elaborar políticas y programas responsables para afrontarlo sin comprometer los derechos a la privacidad. Se calcula que entre 5 y 10 por ciento de los empleados son alcohólicos y esto

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de usar dispositivos de vigilancia para supervisar a los empleados (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: Kozy Shack, Bates County Memorial Hospital y Microsoft

Ejemplos de cibervigilancia: Kozy Shack Enterprises, mediante un programa de software, limita a los empleados a una hora/día de uso personal de internet, mientras que Bates County Memorial Hospital limita a su personal a 20 minutos. A otros empleadores les interesan menos los minutos y las horas, y, en cambio, bloquean el acceso a sitios web inapropiados (como sitios de pornografía y juegos de apuestas). En el otro extremo, Microsoft tan sólo pide a sus empleados que apliquen el sentido común y el buen juicio en su uso personal de internet durante el horario de trabajo.[8]

cuesta a los empleadores miles de millones de dólares al año debido al ausentismo, desempeño laboral deficiente, pérdida de productividad y mayores costos de atención médica. Las tasas de ausentismo de los empleados alcohólicos son de dos a cuatro veces más altas que las de otros empleados.

Los alcohólicos se encuentran en todos los tipos de industrias, ocupaciones y niveles laborales. En ocasiones, el ambiente laboral contribuye al alcoholismo de un empleado, pero los hábitos y problemas personales de un empleado son también factores importantes. En algunos casos, los empleados ya están muy atrapados en el alcoholismo antes de su contratación.

Razones de los programas empresariales Sin importar las causas del alcoholismo, un número cada vez mayor de empresas reconocen que deben ayudar a los alcohólicos a controlar o romper su hábito. Una razón es que la empresa y el empleado ya tienen una relación laboral que deben mantener. Una segunda razón es que cualquier éxito con el empleado salvará tanto a un empleado valioso para la empresa como a un ciudadano valioso para la sociedad. Una tercera razón es que el trabajo parece el mejor ambiente para apoyar la recuperación porque un empleo ayuda a un alcohólico a conservar su autoimagen como persona útil en la sociedad.

¿Cómo deben las empresas tratar el alcoholismo?

Programas exitosos Los programas exitosos de los empleadores tratan al alcoholismo como enfermedad, se enfocan en el comportamiento laboral debido al alcoholismo y ofrecen tanto ayuda médica como apoyo psicológico para los alcohólicos. Como ilustra la figura 10.3, la empresa demuestra a los alcohólicos que desea ayudarlos y está dispuesta a trabajar con ellos durante un largo periodo. Se proporciona un ambiente no amenazante; sin embargo, debe ser clara la implicación de que el comportamiento inducido por el alcohol no se puede tolerar indefinidamente. Por ejemplo, si un empleado rechaza el tratamiento y el comportamiento inadecuado continúa, el empleador no tiene otra opción que despedirlo. A continuación se presenta la forma en que una empresa opera:

> Una supervisora de nombre Mary Cortez se da cuenta de que el empleado Bill Revson tiene un historial de retardos y ausentismo, desempeño laboral deficiente, apariencia extenuada y síntomas relacionados que pueden indicar alcoholismo u otro problema grave. Ella sólo habla con Revson sobre su comportamiento en el trabajo y le da una oportunidad para corregirse. Cuando el comportamiento de Revson continúa sin cambios, Cortez le pide a Revson que se reúna con ella en presencia de un orientador. La supervisora presenta su evidencia de un comportamiento laboral deficiente y después deja la sala para que el empleado y el orientador analicen la situación en privado. Si el orientador concluye que existe un problema, recomendará tratamiento para Bill. Si se acepta el tratamiento y demuestra ser exitoso, el problema se resuelve.

Consumo de drogas

El consumo de drogas distintas al alcohol, sobre todo en el trabajo, ocasiona graves problemas al individuo, al empleador y a otros empleados. Entre estas drogas están la heroína, cocaína, crack, metanfetaminas y marihuana, o el consumo se deriva del uso inadecuado de estimulantes, barbitúricos y tranquilizantes. En algunas situaciones laborales, como las de pilotos, ciru-

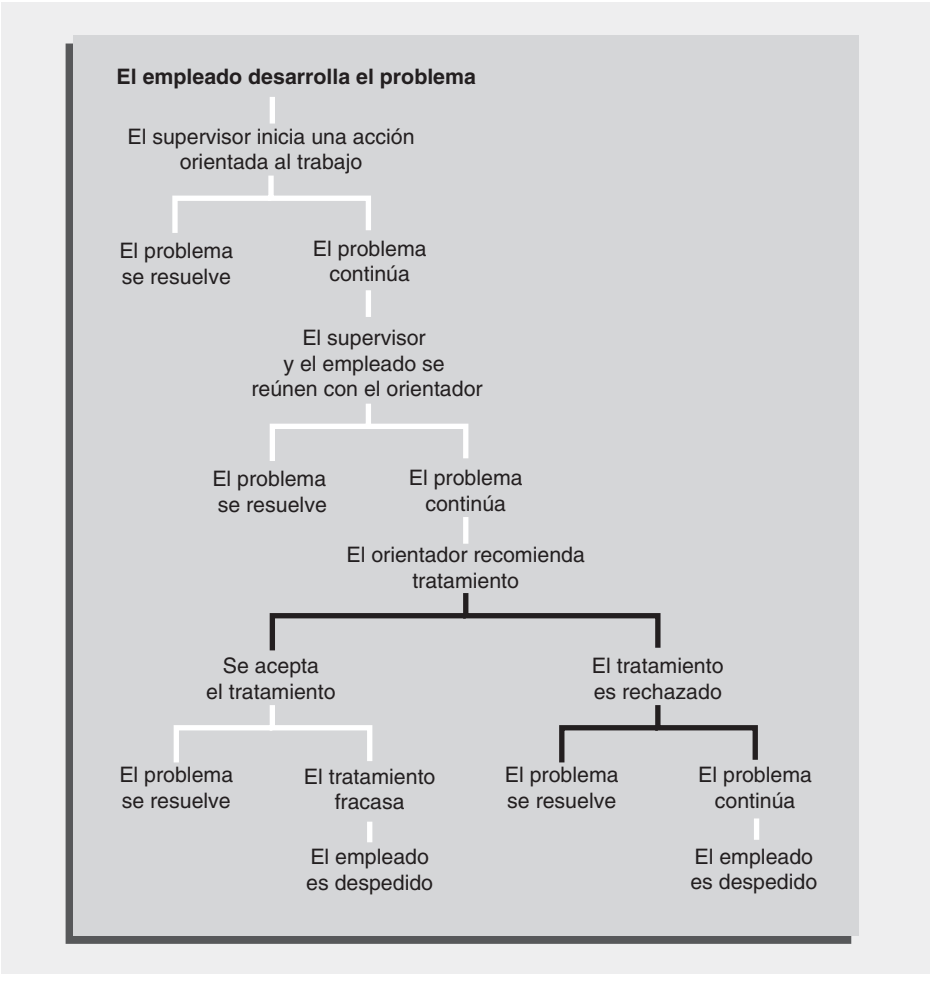

El empleado desarrolla el problema
El supervisor inicia una acción orientada al trabajo
El problema se resuelve
El problema continúa
El supervisor y el empleado se reúnen con el orientador
El problema se resuelve
El problema continúa
El orientador recomienda tratamiento
Se acepta el tratamiento
El tratamiento es rechazado
El problema se resuelve
El tratamiento fracasa
El problema se resuelve
El problema continúa
El empleado es despedido
El empleado es despedido

FIGURA 10.3
Programa para el tratamiento de empleados con problemas de alcoholismo y drogadicción

janos, ingenieros ferroviarios u operadores de grúa, los efectos directos del consumo de drogas son desastrosos.

Pruebas de detección de drogas Para los empleadores, las consecuencias directas del consumo de drogas por los empleados son enormes. El robo perpetrado por empleados para mantener su dependencia de las drogas cuesta a la industria miles de millones de dólares anuales. Las tasas de ausentismo de los trabajadores con problemas de drogadicción pueden ser hasta 16 veces más altas que las de los trabajadores que no consumen drogas, con tasas de accidentes cuatro veces más altas. La pérdida de productividad y los costos adicionales de atención médica se calculan hasta en 100 000 millones de dólares anuales. Además, el consumo de drogas causa estragos trágicos en la sociedad.

Para combatir este problema, en 1988 se aprobó en Estados Unidos la Ley de Sitios de Trabajo Libres de Drogas. La ley exige a algunos empleadores (los que tienen contratos federales por sumas superiores a 25 000 dólares y otros que reciben subvenciones financieras) crear y distribuir entre sus empleados políticas que prohíban el consumo de drogas en el trabajo. A otros empleadores se les insta a hacer lo mismo. Muchas empresas (hasta 80 por ciento de los principales empleadores) adoptaron una política de pruebas de detección de drogas tanto para los empleados de nuevo ingreso como para los que están en servicio activo. Algunos también realizan pruebas a los solicitantes de empleo. Las pruebas deben ser periódicas y aplicarse al azar o sólo cuando se sospecha de un empleado (véase "En la práctica: Atlas Powder Company").

Las políticas de detección como las de Atlas generan mucha polémica. Una razón es que algunas pruebas no son lo bastante precisas. Algunas pruebas pueden producir resultados *ne-*

En la práctica: Atlas Powder Company

Atlas Powder Company, fabricante de explosivos, estableció una política contra las drogas en su planta de Joplin, Missouri.[9] Los 425 empleados se someten a exámenes físicos anuales, los cuales incluyen pruebas obligatorias de detección de drogas que abarcan una amplia gama de sustancias controladas. Durante los dos primeros años, siete personas tuvieron resultados positivos y recibieron suspensiones. Además, 20 por ciento de los solicitantes de empleo de Atlas, al principio recomendados para su contratación, tuvieron resultados positivos para marihuana y fueron rechazados.

gativos falsos cuando no detectan a 5 por ciento de los usuarios. Otros empleados pueden ser identificados como usuarios en forma errónea (*positivos falsos*) porque los alimentos o medicamentos que consumieron produjeron una reacción positiva falsa. Por lo general, una investigación más a fondo y la repetición de las pruebas demuestran su inocencia, pero su reputación y autoestima pueden haberse dañado. Otra objeción a la detección de drogas es el temor de que revele otras enfermedades que un empleado prefiere mantener en privado. Además, algunos empleados consideran incómodo ser observados cuando proporcionan muestras para las pruebas. Una cuestión final sobre privacidad gira en torno al supuesto derecho a consumir cualquier sustancia que uno desee; sin embargo, en Estados Unidos la Constitución no garantiza el derecho a poseer y usar drogas ilegales.

Una posible solución a los problemas con la detección de drogas son las **pruebas de deterioro**. Este método suele consistir en una breve prueba de destrezas motoras en una computadora; la prueba es muy parecida a un videojuego (véase "En la práctica: R. F. White Company").

Pruebas genéticas

Las pruebas difieren de la supervisión

También surgió controversia sobre los derechos de los empleados a la privacidad en el área de las **pruebas genéticas**. Los avances en el campo de la genética permiten a los médicos predecir con exactitud si un empleado es genéticamente susceptible a uno o más tipos de enfermedad o sustancias dañinas. Es una herramienta más agresiva que la **supervisión genética**, la cual identifica sustancias dañinas en el lugar de trabajo, examina sus efectos en la composición genética de los empleados y proporciona el fundamento para las medidas correctivas. Los usos positivos de la información de las pruebas genéticas incluyen la transferencia de empleados susceptibles a otras áreas laborales donde no estén expuestos a esas sustancias, proporcionar advertencias relacionadas con la salud y establecer medidas de protección para proteger a los empleados. El aspecto negativo de las pruebas genéticas surge cuando una empresa selecciona a los empleados de planta o solicitantes de empleo con base en las predisposiciones genéticas y con dicha información los discrimina con la intención de reducir los costos futuros de atención médica. De

Un problema ético

La sólida economía estadounidense que marcó el inicio del siglo XXI produjo una baja tasa de desempleo y una competencia muy intensa por trabajadores adiestrados. En consecuencia, algunos empleadores ajustaron sus prácticas de contratación con el propósito de atraer solicitantes. En particular, algunas empresas desecharon sus políticas de detección de drogas, en tanto que otras ya no investigaban los antecedentes penales, pues consideraban que no había ninguna amenaza a la seguridad personal de su fuerza laboral. Estas empresas consideraron oportuno revertir sus políticas anteriores en vista de un mercado laboral difícil. Ahora que la economía estadounidense atraviesa por una recesión y el desempleo aumenta drásticamente, ¿modificarán estas compañías una vez más sus prácticas y harán más estrictos sus procedimientos de detección de drogas? ¿*Deben* hacerlo?

En la práctica: R. F. White Company

En R. F. White Company se evaluó la coordinación entre ojos y manos al comparar los resultados de la prueba con una medida básica por empleado.[10] En el transcurso de un año, esta empresa mayorista de distribución de petróleo registró una reducción de accidentes de 67 por ciento, de errores e incidentes de 92 por ciento y de costos por reclamaciones del seguro de compensación a los trabajadores de 64 por ciento. Además de estos beneficios, la empresa consideró que el proceso era más barato, oportuno y exacto que las pruebas de detección de drogas. También desvió la atención de los juicios moralistas de por qué un empleado no se desempeña con toda su capacidad.

modo similar, se presenta un gran reto para la privacidad y oportunidad individual cuando una empresa identifica a los empleados que fuman, beben socialmente, comen en exceso o participan en actividades recreativas riesgosas y tratan de imponerles cambios en sus estilos de vida.

Discriminación

Como se observó en el capítulo 4, las leyes estadounidenses de igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés, Equal Employment Opportunity) por lo general prohíben la discriminación laboral por raza, color de la piel, nacionalidad, género, religión, discapacidades y otros factores. Dos cuestiones clave de la EEO destacan como problemas contemporáneos relacionados con la privacidad: la primera concierne al acoso sexual en el trabajo, que viola el derecho a un ambiente laboral no ofensivo. La segunda cuestión se relaciona con un tipo particular de enfermedad que algunos empleados pueden tener y su derecho a mantener el secreto médico, seguir trabajando y recibir atención médica. Estos dos temas se analizarán brevemente.

Acoso sexual Cuando los supervisores toman decisiones laborales o de ascenso condicionadas a favores sexuales, o cuando los colegas de un empleado participan en cualquier conducta verbal o física que genere un ambiente laboral ofensivo, existe **acoso sexual** (véase la figura 10.4, que contiene la definición establecida por la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo de Estados Unidos). Aunque el acoso es una acción *percibida* por otros, es muy real para el afectado. Como se define más o menos de manera subjetiva, existe cierto desacuerdo en cuanto a lo que es acoso sexual. En general, las mujeres que respondieron una encuesta incluyeron en su definición propuestas sexuales, contacto físico no deseado, comentarios y bromas sexuales y gestos sugerentes. A pesar de décadas de programas para prevenir el acoso en el trabajo, el problema aún es muy común. Este acoso puede ocurrir en cualquier parte de la empresa, desde las oficinas ejecutivas hasta las líneas de ensamblaje. Desde el punto de vista humano, es desagradable y humillante para sus víctimas, y es discriminatorio de acuerdo con las leyes EEO y las normas federales y estatales. *El acoso sexual es una violación de los derechos personales y una ofensa a la dignidad humana.*

FIGURA 10.4 Definición de acoso sexual de la EEOC (por sus siglas en inglés, Equal Employment Opportunity Commission, Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo)

Fuente: *Guidelines on Discrimination Because of Sex*, Employment Opportunity Commission, 1604.11 (Acoso sexual), 10 de noviembre de 1980.

Las propuestas sexuales desagradables, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de índole sexual constituyen acoso sexual cuando:

1. La sumisión a esa conducta sea una condición explícita o implícita del empleo de un individuo.
2. La sumisión a esa conducta o su rechazo por un individuo se use como base para decisiones de empleo que afecten a ese individuo.
3. Esa conducta tenga el propósito o efecto de interferir injustificadamente con el desempeño laboral de un individuo o crear un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

Prácticas preventivas

Para proteger a las víctimas potenciales y evitar el acoso, muchos empleadores establecieron políticas para prevenirlo. También aplican programas de capacitación para educar a los empleados en lo que concierne a la ley, identifican acciones que pueden calificarse de acoso y comunican tanto las posibles responsabilidades como los efectos negativos del acoso en sus víctimas. En ausencia de programas preventivos, los empleadores son responsables de las acciones de acoso de sus supervisores y empleados. Cuando ocurre, los empleadores son responsables de la reinstalación de las víctimas si se les despidió injustamente y deben retribuir salarios, compensaciones punitivas e indemnizaciones por sufrimientos y daño psicológico. La mayoría de las víctimas de acoso sexual son mujeres, pero hay casos de víctimas masculinas.

SIDA El **síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)** es ocasionado por un virus mortal que afecta al sistema inmunológico humano. Se contagia por medio de transfusiones de sangre infectada y ciertos tipos de contacto sexual. Es incurable hasta el momento, a menudo fatal y se propaga con rapidez en algunas zonas del mundo. El interés público generalizado y la falta de comprensión, junto con la situación legal poco clara de los empleados con SIDA, plantean varias cuestiones de comportamiento cruciales, como las siguientes:

Problemas relacionados con el SIDA en el trabajo

- ¿Se puede proteger la confidencialidad médica de los empleados con SIDA?
- ¿Qué se puede hacer para ayudar a los compañeros de trabajo a entender más el SIDA y la manera en que afecta a sus víctimas? En particular, ¿cómo puede la empresa procurar que los empleados acepten tranquilamente a un colega con SIDA en el grupo de trabajo?
- ¿Cómo afectaría la presencia de empleados con SIDA al trabajo en equipo y otros tipos de participación en un grupo de trabajo?
- ¿Cómo pueden los administradores impedir que los empleados con SIDA sean acosados o se aíslen socialmente debido a la posible pérdida de la comunicación normal con sus compañeros de trabajo?
- ¿Se debe examinar a los empleados para detectar el virus del SIDA? Si los resultados son positivos, ¿deben transferirse a otros puestos? Cabe observar que la presencia del virus de inmunodeficiencia humana *no* implica que una persona tiene SIDA en ese momento.

Aunque son cuestiones difíciles, los empleadores necesitan considerarlas y definir políticas antes que surja el primer caso en su organización. En particular, necesitan estar al tanto de las leyes pertinentes para personas con SIDA según la definición y protección de "minusválidos" o "discapacitados". Entre ellas están la Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 y la Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990.[11]

DISCIPLINA

El área de disciplina ejerce un fuerte impacto en el individuo en la organización. La **disciplina** es la medida que toma la administración para hacer cumplir las normas organizacionales.

Dos tipos de disciplina

Existen dos tipos, preventiva y correctiva.

La **disciplina preventiva** es la medida que toma la organización para motivar a los empleados a seguir las normas y reglas de manera que no ocurran infracciones. La prevención al comunicar y explicar las normas de la empresa por adelantado. No obstante, el objetivo básico es fomentar la autodisciplina de los empleados. De esta manera, los empleados mantienen su propia disciplina en vez de que la administración la imponga. Es más probable que los empleados apoyen las normas que ellos mismos (participativamente) ayudaron a crear. También darán más apoyo a las normas definidas positivamente en vez de negativamente y cuando se les comunicaron las razones que apoyan a una norma de manera que tenga sentido para ellos.

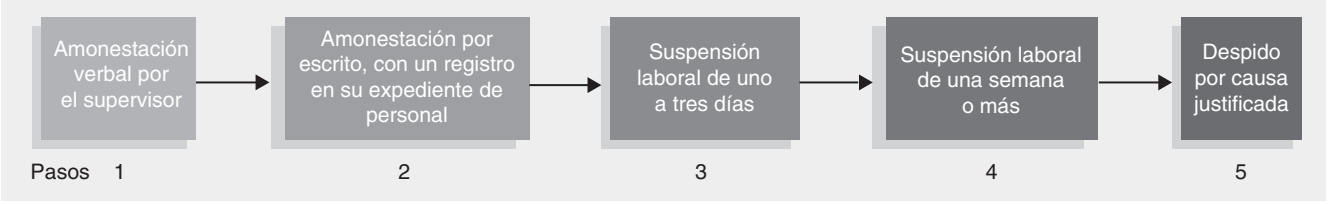
La **disciplina correctiva** es la medida que sigue a la infracción de una regla; intenta desalentar más infracciones de modo que las acciones futuras se apeguen a las normas. Por lo común, la medida correctiva es una sanción de algún tipo y se denomina *acción disciplinaria*. Como ejemplos están una advertencia o suspensión, con o sin pago.

Objetivos de la acción disciplinaria

Los objetivos de la acción disciplinaria son positivos, educativos y correctivos, como los siguientes:

- Reformar al infractor.

FIGURA 10.5 Sistema de disciplina progresiva


Amonestación verbal por el supervisor
Amonestación por escrito, con un registro en su expediente de personal
Suspensión laboral de uno a tres días
Suspensión laboral de una semana o más
Despido por causa justificada
Pasos 1
2
3
4
5

- Disuadir a otros de realizar acciones similares.
- Mantener normas grupales consistentes y eficaces.

Sanciones cada vez más severas

La mayoría de los empleadores aplica una política de **disciplina progresiva**, lo cual significa sanciones más severas para infracciones repetidas. El propósito es dar a un empleado una oportunidad para corregirse antes de aplicar sanciones más severas. La disciplina progresiva también da tiempo a la administración para trabajar con un empleado en consejería con el propósito de ayudarlo a corregir las infracciones, como las inasistencias no autorizadas. La figura 10.5 muestra un sistema habitual de disciplina progresiva.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Programas de CVL

¿Qué es la **calidad de vida laboral (CVL)**? El término se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal. Los programas CVL son otra forma en que las *organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar empleos y condiciones laborales excelentes tanto para el personal como para la salud económica de la organización*. Los elementos de un programa CVL normal incluyen muchos temas analizados en este libro dentro del área general del comportamiento organizacional de apoyo: comunicaciones abiertas, sistemas de compensación equitativa, interés por la seguridad laboral y carreras satisfactorias para los empleados, un supervisor comprensivo y participación en la toma de decisiones. Muchos programas CVL iniciales se centraban en el enriquecimiento del puesto, tema importante en esta sección. Además de mejorar el sistema laboral, los programas CVL suelen destacar el desarrollo de las habilidades de los empleados, la disminución de la tensión ocupacional y el desarrollo de más relaciones de cooperación entre los empleados y la administración.

Una justificación

La especialización y la simplificación laboral fueron populares a principios del siglo xx. A los empleados se les asignaban empleos limitados, apoyados por una jerarquía rígida, con la expectativa de que la eficiencia mejorara. La idea era reducir los costos con trabajadores no calificados que se capacitaran fácilmente para llevar a cabo una parte pequeña y repetitiva de cada labor.

Sin embargo, surgieron muchas dificultades del diseño laboral clásico. Había una división excesiva de las tareas. Los trabajadores se aislaban socialmente de sus compañeros porque sus actividades tan especializadas debilitaban su interés general en el producto completo. Los trabajadores no se sentían orgullosos de su trabajo y se aburrían en sus empleos. Las necesidades de orden superior quedaban insatisfechas. El resultado era una tasa más alta de rotación y ausentismo, disminución de la calidad y trabajadores aislados. El conflicto surgía con frecuencia cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones y las organizaciones no respondían adecuadamente. La causa real era que, en muchos casos, el trabajo mismo simplemente no era gratificante.

Fuerzas de cambio

Un factor que aumentaba el problema era que los trabajadores mismos estaban cambiando. Tenían más estudios, una mejor posición económica (en parte debido a la eficacia del diseño laboral clásico) y eran más independientes. Comenzaron a satisfacer sus necesidades de orden superior más allá de sólo ganarse el sustento. Ahora, los empleadores tenían dos motivos para rediseñar los puestos y las organizaciones para lograr una mejor CVL:

- Originalmente el diseño clásico no atendía bien las necesidades humanas.
- Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando.

Trabajo humanizado a través de la CVL

Una opción fue rediseñar los puestos para que tuvieran las características que el personal deseaba y rediseñar las organizaciones para que tuvieran el ambiente que el personal deseaba. Este enfoque trata de mejorar la CVL. Existe la necesidad de dar a los trabajadores más que un reto, más que una tarea, más oportunidades de aplicar sus ideas. *Una mayor atención a la CVL proporciona un ambiente de trabajo más humano*. Pretende atender las necesidades de orden superior de los trabajadores, así como sus necesidades más básicas. Trata de aprovechar las mejores habilidades de los trabajadores y proporcionar un ambiente que los motive a mejorar su capacidad. La idea es desarrollar recursos humanos, no tan sólo utilizarlos. Además, el trabajo no debe tener condiciones excesivamente negativas. No debe colocar a los trabajadores bajo una tensión indebida. No debe dañar ni degradar su humanidad. No debe ser amenazante ni excesivamente peligroso. Por último, debe apoyar, o por lo menos no deteriorar, las habilidades de los trabajadores para desempeñarse y en otros roles de la vida, como ciudadano, cónyuge y padre. Es decir, *el trabajo debe contribuir al progreso general de la sociedad*.

Agrandamiento del puesto en contraste con enriquecimiento del puesto

El interés actual en la calidad de vida laboral se fomentó a través de acciones para cambiar el alcance de los puestos de los trabajadores con la intención de motivarlos. El **alcance del puesto** tiene dos dimensiones: amplitud y profundidad. La **amplitud del puesto** es el número de tareas diferentes bajo la responsabilidad directa de un individuo. Varía de muy limitada (una tarea repetitiva) a amplia (tareas diversas). Los empleados con un puesto de amplitud muy limitada recibían en ocasiones varias tareas más amplias con el fin de reducir su monotonía; este proceso se denomina **agrandamiento del puesto**.

El agrandamiento proporciona amplitud

Para desempeñar estas tareas adicionales, los empleados dedican menos tiempo a cada tarea. Otro enfoque para cambiar la amplitud del puesto se denomina **rotación de puestos**, que implica la asignación periódica de un empleado a series completamente diferentes de actividades laborales. La rotación de puestos es una forma eficaz de desarrollar múltiples habilidades en los empleados, lo que beneficia a la organización y al mismo tiempo crea un mayor interés en el puesto y opciones de carrera para el empleado.

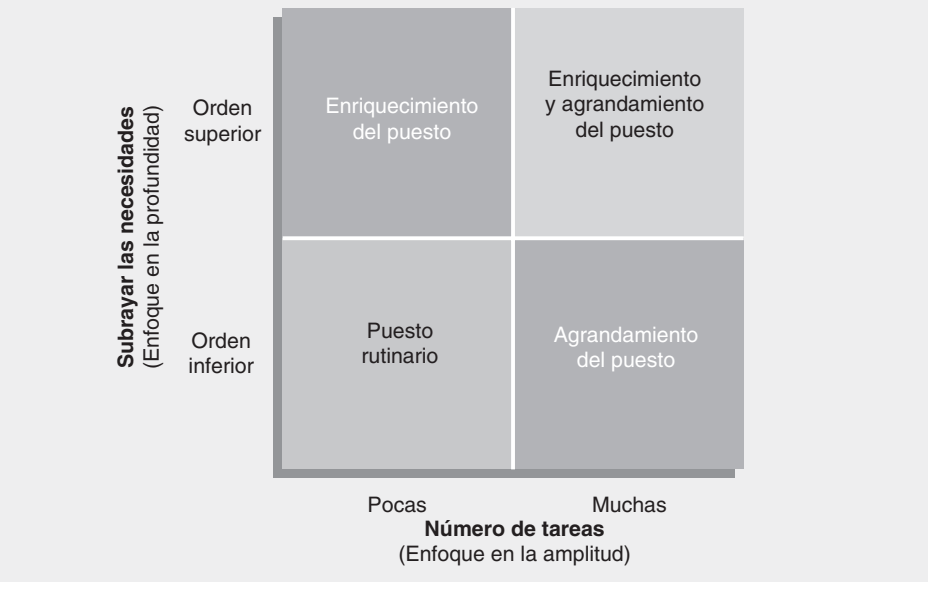
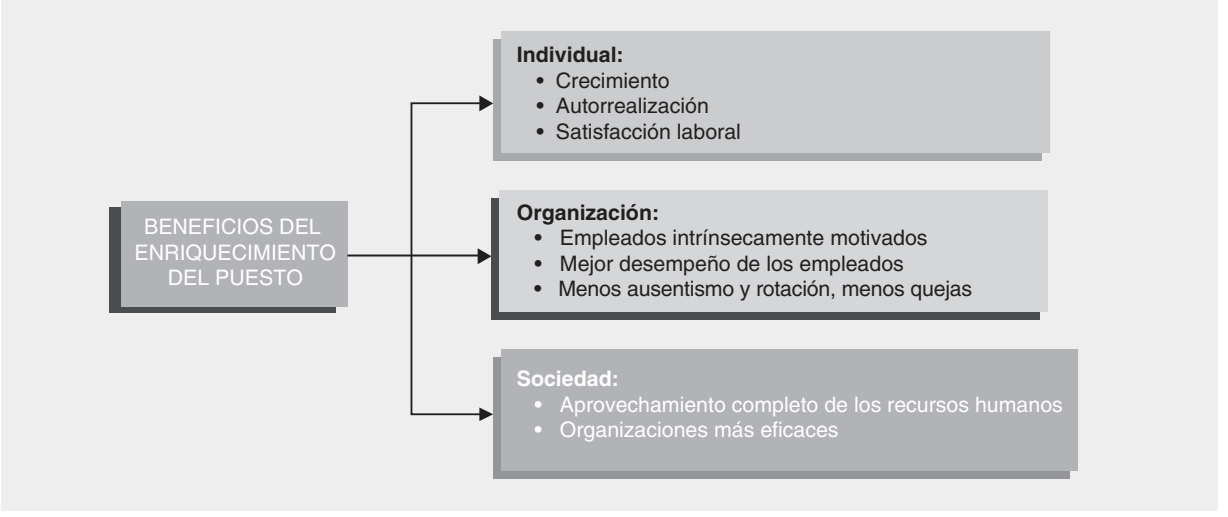


FIGURA 10.6
Diferencia entre enriquecimiento y agrandamiento del puesto

FIGURA 10.7 Los beneficios del enriquecimiento del puesto ocurren en tres áreas



El enriquecimiento proporciona profundidad

El **enriquecimiento del puesto** sigue un enfoque diferente al agregar motivadores adicionales a un puesto para hacerlo más gratificante. Frederick Herzberg lo desarrolló con base en sus estudios, e indicó que la manera más eficaz de motivar a los trabajadores era centrarse en las necesidades de orden superior. El enriquecimiento del puesto pretende añadir **profundidad** a un puesto al proporcionar a los trabajadores más control, responsabilidad y discreción en la manera de desempeñarlo. La figura 10.6 ilustra la diferencia entre agrandamiento y enriquecimiento. Aquí vemos que el enriquecimiento del puesto se centra en la satisfacción de necesidades de orden superior, en tanto que el agrandamiento del puesto se concentra en agregar tareas para proporcionar una mayor variedad. Incluso pueden combinarse los dos enfoques, al expandir el número de tareas y agregar motivadores, en un intento doble para mejorar la CVL.

Como muestra la figura 10.7, el enriquecimiento del puesto proporciona muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento de roles que fomenta el crecimiento y la autorrealización. El puesto se diseña de manera que se estimula la motivación intrínseca. Como la motivación aumenta, el desempeño mejora, lo que proporciona un puesto más humanizado y productivo. Los efectos negativos también se reducen, como la rotación, inasistencias, quejas y tiempo de inactividad. El trabajador tiene un mejor desempeño, experimenta mayor satisfacción laboral y se autorrealiza, para ser capaz de participar en todos los papeles de la vida con más eficacia. La sociedad se beneficia con una persona que funciona de manera más eficaz, así como con un mejor desempeño laboral. La CVL produce beneficios en tres vertientes: individual, organizacional y social.

Aplicación del enriquecimiento del puesto

Visto en los términos de los factores motivacionales de Herzberg, el enriquecimiento del puesto ocurre cuando el trabajo mismo es más desafiante, se fomentan los logros, existe oportunidad de crecimiento y se proporciona responsabilidad, realimentación y reconocimiento. No obstante, *los empleados son los jueces finales de lo que enriquece sus puestos*. Todo lo que la administración puede hacer es recabar información sobre lo que enriquece los puestos, probar esos cambios en el sistema laboral y después determinar si los empleados consideran que ese enriquecimiento ocurrió.

La participación de ganancias satisface las necesidades de mantenimiento

Al crear factores motivacionales, la administración también centra su atención en los factores de mantenimiento. Intenta que los factores de mantenimiento permanezcan constantes o más altos a medida que aumentan los factores motivacionales. Si se permite que los factores de mantenimiento disminuyan durante un programa de enriquecimiento, los empleados estarán menos receptivos al programa de enriquecimiento porque el mantenimiento inadecuado los dis-

traerá. La necesidad de un enfoque de sistemas hacia el enriquecimiento del puesto se satisface mediante la práctica de participación de ganancias (presentada en el capítulo 6).

Como el enriquecimiento del puesto debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, *no todos los empleados escogerán puestos enriquecidos si tienen la opción de elegir*. Existe una relación de contingencia en cuanto a las diferentes necesidades laborales, y algunos empleados quizá prefieran la sencillez y seguridad de puestos más rutinarios.

En un caso, un fabricante estableció su producción en dos formas. Permitió a los empleados elegir entre una línea de ensamblaje estándar o una mesa de trabajo donde ensamblaban individualmente todo el producto. Al principio, pocos empleados eligieron los puestos enriquecidos pero, poco a poco, alrededor de la mitad de los trabajadores los eligió. La operación de ensamblaje más rutinaria pareció satisfacer las necesidades de la otra mitad, la cual dio la impresión de disfrutar el espacio mental libre mientras realizaba una actividad manual.

Dimensiones centrales: enfoque de características del puesto

Cinco dimensiones

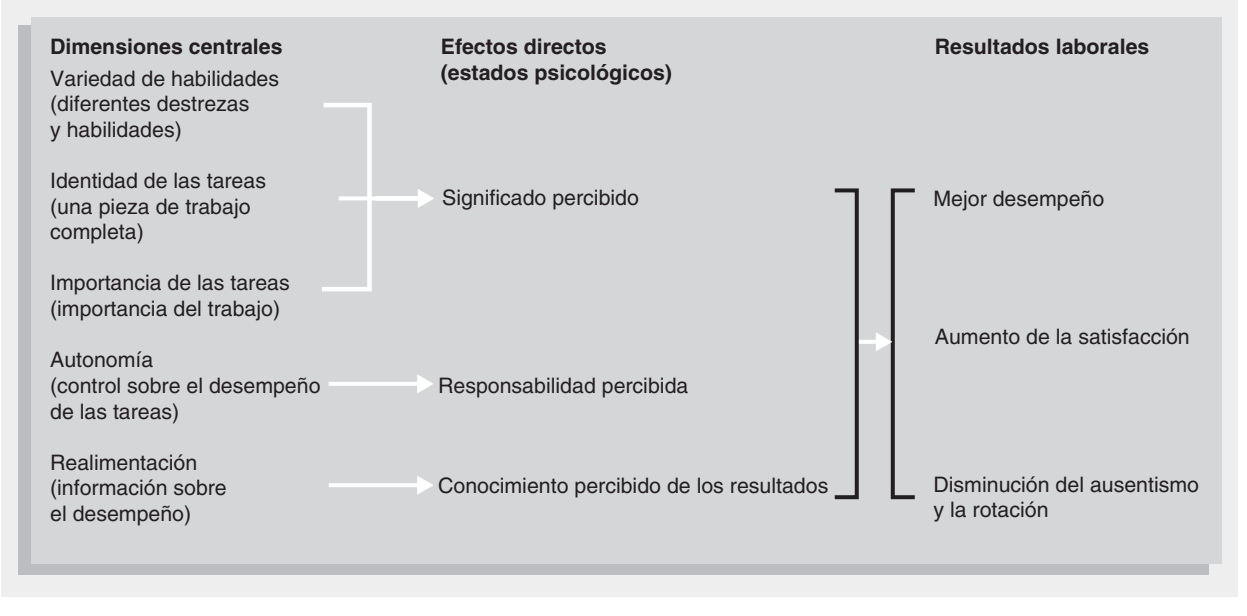
¿Cómo enriquecer los puestos? ¿Y cómo obtener los resultados deseados mediante el enriquecimiento del puesto? J. Richard Hackman y Greg Oldham elaboraron un enfoque de características para enriquecer el puesto que identifica cinco **dimensiones centrales**: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y realimentación.[12] De manera ideal, un puesto debe tener las cinco dimensiones para estar completamente enriquecido. Si los trabajadores perciben que una dimensión está ausente, se sentirán insatisfechos psicológicamente y su motivación puede disminuir.

Las dimensiones centrales afectan el estado psicológico de un empleado: mejoran el desempeño, la satisfacción y la calidad del trabajo, y disminuyen la rotación y el ausentismo.

Su efecto sobre la cantidad del trabajo es menos confiable. Muchos empleos administrativos y de oficina, así como de manufactura, son con frecuencia deficientes en algunas dimensiones centrales. Aunque existen enormes diferencias individuales en cuanto a la reacción de los empleados ante las dimensiones centrales, el empleado habitual las considera básicas para la motivación interna. La figura 10.8 muestra estas dimensiones y sus efectos, los cuales se analizan brevemente a continuación.

Variedad de habilidades Una dimensión central es la variedad de las habilidades en el puesto. La **variedad de habilidades** permite a los empleados realizar diferentes operaciones que re-

FIGURA 10.8 Cómo las características centrales del puesto afectan los resultados laborales mediante tres estados psicológicos


Dimensiones centrales
Variedad de habilidades (diferentes destrezas y habilidades)
Identidad de las tareas (una pieza de trabajo completa)
Importancia de las tareas (importancia del trabajo)
Autonomía (control sobre el desempeño de las tareas)
Realimentación (información sobre el desempeño)
Efectos directos (estados psicológicos)
Significado percibido
Responsabilidad percibida
Conocimiento percibido de los resultados
Resultados laborales
Mejor desempeño
Aumento de la satisfacción
Disminución del ausentismo y la rotación

En la práctica: St. Regis Paper Company

Incluso el trabajo rutinario de una fábrica puede implicar importancia de las tareas. St. Regis Paper Company recibía quejas de clientes por costuras que se descosían y fondos que se desprendían en cerca de 6 por ciento de las bolsas para mandado fabricadas en tres plantas.[13] La administración intentó resolver el problema con más inspectores y cambios en la producción, con resultados vanos.

Por último, la administración decidió trabajar con los operadores de las máquinas para fabricar bolsas para mostrarles la importancia de su trabajo. Un paso consistió en hacer circular las cartas de quejas de los clientes para que los operadores se dieran cuenta de la gravedad del problema. La administración también dispuso que los operadores firmaran el fondo de las bolsas de la manera siguiente: "Otro producto de calidad fabricado por St. Regis. Inspeccionado personalmente por (nombre del empleado)".

Los empleados redujeron las bolsas defectuosas de 6 a 0.5 por ciento. Se sentían orgullosos de su trabajo y de la importancia directa que tenía para los clientes. Los empleados comenzaron incluso a llevar consigo sus placas de identificación durante sus horas de descanso porque deseaban ser responsables en persona de las bolsas con su firma.

quieren a menudo diferentes destrezas. Difiere de la amplitud del puesto presentada antes, pues un puesto agrandado puede usar las mismas destrezas en diferentes labores o productos. La necesidad de cierta variedad se ilustra por medio de la siguiente anécdota:

> En México, una turista se detuvo en el taller de un tallador de madera para preguntar el precio de una silla tallada a mano. El tallador respondió: "50 dólares". La turista dijo que le gustaba la silla y que deseaba otras tres exactamente iguales. Esperando un descuento por cantidad, preguntó, "¿Cuánto es por cuatro sillas?" El tallador respondió, "250 dólares por cuatro sillas". Impresionada porque el precio unitario por cuatro sillas era mayor que el precio de una sola, la turista preguntó por qué. El tallador contestó: "señorita, es muy aburrido tallar cuatro sillas exactamente iguales".

Los empleados consideran más desafiantes los puestos con gran variedad debido a la gama de destrezas involucradas. Estos puestos también mitigan la monotonía propia de cualquier actividad repetitiva. Si el trabajo es físico, se utilizan diferentes músculos, de manera que no se emplee en exceso y se fatigue un área muscular al final del día. La variedad proporciona a los empleados un mayor sentido de competencia porque desempeñan diferentes tipos de trabajo en formas distintas.

Identidad de las tareas Una segunda dimensión central del puesto es la **identidad de las tareas**, que permite a los empleados llevar a cabo una pieza de trabajo completa. En el pasado, los empleados individuales trabajaban en una parte tan pequeña de todo el trabajo que no relacionaban sus esfuerzos con ningún producto. No tenían ningún sentido de conclusión o responsabilidad por el producto en su totalidad. Cuando las tareas se amplían para fabricar todo un producto o una parte identificable, se establece la identidad de las tareas.

Importancia de las tareas Una tercera dimensión central es la **importancia de las tareas**. Se refiere al impacto, percibido por el empleado, que su labor produce en otras personas. El impacto puede ser sobre otros empleados de la organización, como cuando el trabajador lleva a cabo un paso importante del proceso de producción, o sobre personas que no forman parte de la empresa, como cuando el trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico para salvar vidas. El punto clave es que los trabajadores deben creer que realizan algo importante en su organización, la sociedad, o en ambas (véase "En la práctica: St. Regis Paper Company").

Autonomía Una cuarta dimensión central es la **autonomía**. Es la característica del puesto que da a los empleados cierta discreción y control sobre decisiones relacionadas con el puesto y parece fundamental para generar un sentido de responsabilidad. Aunque están dispuestos a trabajar dentro de los límites generales de una organización, los trabajadores también insisten en tener cierto grado de libertad. La autonomía es importante para muchas personas, en especial para las más jóvenes.

Prácticas de facultamiento

Realimentación Una quinta dimensión central es la **realimentación**, que se refiere a la información referente al desempeño de los trabajadores. Puede provenir directamente del trabajo

mismo (realimentación de las tareas), o la administración y otros empleados la pueden proporcionar verbalmente. Puede ser positiva o negativa, pero es mejor cuando se equilibra apropiadamente. Debe ser temprana y continua más que tardía y esporádica. La idea de la realimentación es simple, pero muy significativa para los trabajadores. Como invierten una parte considerable de su vida en su trabajo, desean conocer su desempeño. Además, necesitan saberlo con frecuencia porque reconocen que el desempeño varía y la única forma de realizar ajustes es conociendo su desempeño actual.

El enriquecimiento aumenta la motivación

Debe evaluarse el grado en que las cinco dimensiones centrales están presentes en los puestos antes de enriquecerlos. Un directivo estudia los puestos para evaluar si están bajos o altos en variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y realimentación, a menudo en comparación con el nivel deseado. Los empleados necesitan participar en esta evaluación, pues *sus percepciones son de gran importancia*.

Condiciones para el enriquecimiento del puesto

Después de recabar los datos (generalmente por medio de una encuesta), es posible calcular un índice general para un puesto.[14] Este índice general indica el grado en que el puesto se percibe como significativo (una combinación de variedad, identidad e importancia), fomenta la responsabilidad (autonomía) y proporciona información sobre los resultados (realimentación). Después, los administradores toman medidas para aumentar uno o más de los cinco factores para enriquecer el puesto. Los puestos enriquecidos aumentan la probabilidad de generar una alta motivación, siempre que los empleados:

- Tengan conocimientos y habilidades adecuados.
- Deseen aprender, crecer y desarrollarse.
- Estén satisfechos con su ambiente de trabajo (sin distracciones de factores de higiene negativos).

La mayoría de las acciones para enriquecer puestos se efectúa en operaciones de manufactura, pero también en bancos, empresas aseguradoras y otras organizaciones de servicio.

Algunos vendedores de grandes tiendas departamentales se sometieron a un experimento de campo en diseño de puestos con propósitos de enriquecimiento.[15] Después de proporcionar sus percepciones sobre sus puestos actuales, medidas en una serie de escalas, implantaron una serie de cambios laborales para aumentar la variedad de habilidades, la identidad e importancia de las tareas, la autonomía y la realimentación de sus puestos.

Las percepciones que los vendedores tuvieron de sus puestos aumentaron en gran medida después del experimento, e indicaron que creían que sus puestos se habían enriquecido. Disminuyeron los comportamientos disfuncionales, como el uso inadecuado del tiempo libre y las inasistencias, en tanto que los comportamientos funcionales (ventas y abastecimiento) aumentaron moderadamente. También mejoraron varias medidas de satisfacción de los empleados.

Las señales sociales afectan las percepciones

No todos los intentos para enriquecer los puestos han sido tan fructíferos como el descrito. En algunos casos, los empleados no reportan cambios significativos en sus percepciones de las características centrales después del enriquecimiento del puesto a pesar de la evidencia objetiva de que el puesto de verdad se modificó. Esto genera una enorme frustración tanto en los especialistas en diseño de puestos como en los administradores.

Una explicación de la falta de cambios pronosticados para el enriquecimiento reside en las **señales sociales**, las cuales son con frecuencia porciones sutiles de información que los trabajadores reciben de su ambiente social. Estas señales sociales provienen de compañeros de trabajo, líderes y otros miembros organizacionales, clientes y familiares. Como ilustra la figura 10.9, las señales sociales apoyan o contrarrestan la dirección de las características objetivas de las tareas.

La clave para enriquecer los puestos reside en la forma como los empleados reciben las señales sociales de sus colegas y otras personas para adquirir una percepción propia de sus empleos.

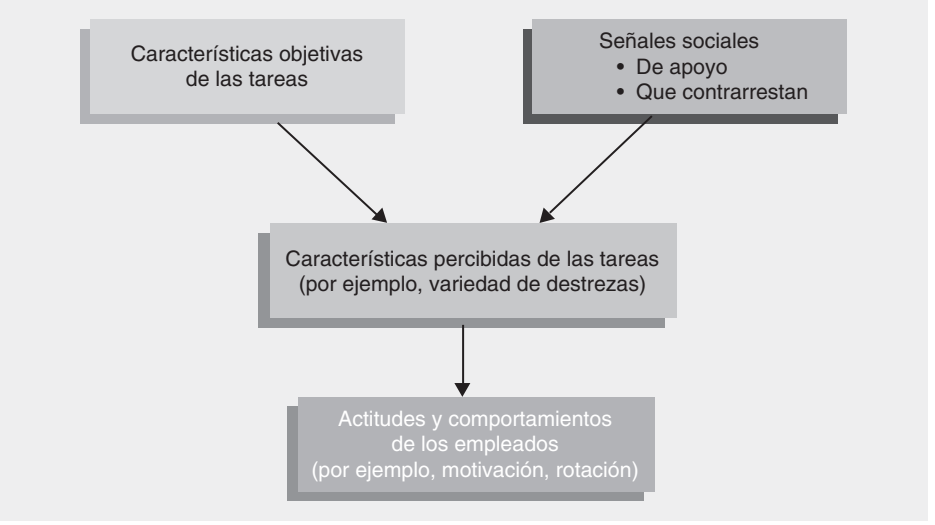

Características objetivas de las tareas
Señales sociales
• De apoyo
• Que contrarrestan
Características percibidas de las tareas (por ejemplo, variedad de destrezas)
Actitudes y comportamientos de los empleados (por ejemplo, motivación, rotación)

FIGURA 10.9
Las señales sociales afectan las reacciones de los empleados a las tareas

Procesamiento social de la información

Esta actividad, denominada **procesamiento social de la información**, abarca tres elementos. En primer lugar, los colegas sugieren *cuál* de las características del puesto es importante para ellos (como cuando una trabajadora llamada Kaitlin afirma: "Aquí, ¡la única cosa que me interesa es la cantidad de control que tengo!"). En segundo lugar, pueden ofrecer su modelo personal respecto del *valor* relativo de cada dimensión central (como cuando Lynn sugiere a Dan: "Yo valoro más la variedad de habilidades y la realimentación, y doy a los otros tres factores un valor pequeño"). En tercer lugar, los colegas proporcionan señales directas o indirectas sobre su propia *opinión* de las dimensiones (como cuando Alan comenta: "A pesar de lo que argumenta la administración, aún no creo que mi puesto sea muy importante").

Un enfoque integrado al diseño de puestos sugiere que los administradores deben centrarse en manejar el contexto social de los cambios realizados en los puestos, así como en el proceso mismo de enriquecimiento objetivo del puesto. Deben descubrir qué grupos son fuentes importantes de señales sociales, quizá mediante grupos de debate, para reforzar las tendencias iniciales de un empleado con el fin de evaluar los cambios realizados en los puestos de manera positiva. Los administradores también pueden crear expectativas (en la mente de los empleados y sus colegas) respecto de que los puestos enriquecidos tendrán más de ciertas dimensiones y, por tanto, serán más satisfactorios.

Factores de contingencia que afectan el enriquecimiento

El enriquecimiento del puesto no se aplica a todas las situaciones. Al parecer, es más fácil aplicarlo a puestos más altos, con menos probabilidades de regirse por el proceso tecnológico. Si la tecnología es estable y muy automatizada, los costos del enriquecimiento del puesto pueden ser demasiado altos en relación con las recompensas. Algunos trabajadores no desean mayor responsabilidad y otros no se adaptan a la interacción grupal que se requiere en ocasiones.

El enriquecimiento del puesto también puede alterar las relaciones de pago. En particular, los empleados pueden esperar más que una satisfacción intrínseca por las obligaciones y responsabilidades adicionales que asumen. Existen muchos otros costos y limitaciones además del pago. El equipo y el espacio de pisos deben rediseñarse, con más espacio y herramientas requeridos de forma que los equipos trabajen de manera independiente. Los inventarios deberán aumentarse, los costos de capacitación pueden subir y la rotación puede incrementarse al principio. Los sindicatos pueden resistir los intentos de enriquecimiento si se alteran las clasificaciones existentes de los puestos.

Quienes planifican los programas de enriquecimiento del puesto necesitan plantearse preguntas como las siguientes sobre las necesidades y actitudes de los empleados:

Preguntas clave

- ¿Puede el empleado tolerar (y aceptar) la responsabilidad?
- ¿Son fuertes las necesidades de crecimiento y logro de los empleados?
- ¿Cuál es la actitud y la experiencia del empleado en relación con el trabajo en equipo?
- ¿Puede el empleado manejar más complejidad tanto intelectual como emocional?
- ¿Es fuerte el deseo del empleado de obtener seguridad y estabilidad?
- ¿Considerarán los empleados que los cambios en los puestos son lo bastante significativos para justificar los costos?
- ¿Es posible enriquecer demasiado un puesto?

Deben considerarse muchos elementos de contingencia al explorar la posibilidad del enriquecimiento del puesto como enfoque de CVL. Son cruciales tanto las actitudes como las capacidades de los empleados para manejar tareas enriquecidas. Es tentador considerar el enriquecimiento del puesto como algo positivo, pero reconocer y respetar las diferencias individuales entre los empleados es más congruente con los valores humanos.

RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES ANTE LA ORGANIZACIÓN

Un análisis del individuo en la organización es incompleto si abarca sólo las imposiciones de la organización sobre el individuo o sus obligaciones hacia él. La relación de empleo es en ambos sentidos. Sin duda, *la organización tiene responsabilidades con el individuo*, aunque también *el individuo tiene responsabilidades ante la organización*. El empleo es una transacción y un intercambio social mutuos. Cada empleado realiza ciertas inversiones de membresía en la organización y espera a cambio remuneraciones rentables. La organización también invierte en el individuo y también espera remuneraciones rentables.

Una relación es rentable para cada parte cuando los beneficios (resultados) son mayores que los costos (entradas), medidos en un sistema total de valores. En la situación de empleo usual, ambas partes se benefician, igual que en una relación social usual. Ambas partes se benefician porque la transacción social entre ellas produce nuevos valores que superan la inversión de cada una.

La relación provechosa se deteriora si cada parte no actúa responsablemente hacia las necesidades de la otra. Los empleados pueden no actuar responsablemente, del mismo modo que la organización puede no hacerlo. Si no lo hacen, se esperaría que la organización respondiera con controles estrictos para mantener un sistema en operación exitoso.

El robo como ejemplo

Considere el problema del robo de los empleados, ya mencionado. Ignore por el momento las consideraciones legales, éticas y morales del robo. Desde el punto de vista del sistema organizacional, el robo interfiere con las operaciones de trabajo, altera programas y presupuestos, ocasiona que se tengan que hacer nuevos pedidos y exige más controles. En resumen, disminuye tanto la confiabilidad como la productividad del sistema organizacional. Se reduce la producción tanto del individuo como de la organización. En esta situación, la organización debe actuar para proteger a otros empleados y a sí misma. Existen muchas formas, además de actuar productiva y creativamente, como los empleados pueden demostrar una mayor responsabilidad hacia la organización. Entre ellas están la ciudadanía organizacional, el pago de cuotas, la filtración de denuncias y crear confianza mutua.

Ciudadanía organizacional

Aplicar la idea de intercambio social hace evidente que se espera que los empleados colaboren más allá de sus descripciones de puestos y sean buenos **ciudadanos organizacionales**. Esta relación recíproca entre individuos es semejante a la manera como se espera que la organización se comporte en la sociedad, más extensa, en la que opera. Como se observó en el capítulo 9, los empleados que son ciudadanos organizacionales participan en actos sociales positivos con el propósito de ayudar a otros.

Las categorías habituales de ciudadanía incluyen:

- Ayudar a los demás (altruismo) y cooperar con ellos (compartir tiempo y recursos).
- Virtud cívica (asistir a reuniones y seguir las reglas y procedimientos).

- Espíritu deportivo y cortesía (actitud positiva).
- Escrupulosidad (uso eficiente de las horas de trabajo y hacer esfuerzos adicionales).
- Lealtad organizacional (seguir y apoyar las prácticas organizacionales).

Sin embargo, surgen dos preguntas fundamentales. Primera, ¿qué empleados tienen más probabilidades de practicar comportamientos de buena ciudadanía? Según ciertos indicios, algunos factores de personalidad, como la afabilidad, la apertura a la experiencia y la escrupulosidad, pronostican conductas útiles. Segunda, ¿existe la posibilidad de exagerar la buena ciudadanía? Como las horas que un empleado pasa en el trabajo son finitas, definitivamente es posible que si dedica demasiado tiempo a beneficiar a otros se deteriore el desempeño de sus labores. Como queda claro, es necesario establecer un equilibrio de actividades.[16]

Pago de cuotas

Un caso especial de responsabilidad individual hacia los demás ocurre cuando los compañeros de trabajo esperan que los empleados paguen sus cuotas o dediquen tiempo. El **pago de cuotas** consiste en los "costos" totales que el grupo de una persona considera que un individuo debe pagar por los privilegios de completa aceptación y membresía continua en él (así como la recepción de retribuciones).[17] Estos costos pueden incluir:

- Las aptitudes mínimas del empleado.
- La disposición a ensuciarse las manos, sin quejarse de las tareas indeseables.
- Mostrar el debido respeto a los demás.
- No sentirse superior a los demás.
- Desempeñarse en un nivel por arriba del promedio.
- Dedicar la cantidad adecuada de tiempo al trabajo personal.

¿Cómo se ganan los créditos idiosincrásicos?

El pago de cuotas posee varias características clave: es un fenómeno de percepción, lo evalúan muchos observadores, es específico de una situación (se evalúa caso por caso) y la memoria de un grupo en cuanto a las cuotas pagadas puede ser deficiente o incluso disminuir con el paso del tiempo. La idea de las cuotas pagadas se basa en el concepto de **créditos idiosincrásicos**: con el transcurso del tiempo, una persona gana créditos que se "cobran" cuando es necesario; algo similar a una cuenta bancaria personal. La relevancia de las cuotas radica en la importancia de reconocer nuestras propias obligaciones, de naturaleza tanto objetiva como subjetiva, con los demás. Y cuando los empleados reciben retribuciones bien merecidas, son sabios al minimizar los logros, evitar los elogios y compartir el crédito. Los administradores desempeñan un papel clave al aconsejar a los nuevos empleados en este proceso.

Filtración de denuncias de conducta no ética

Abundan los ejemplos de conducta poco ética en las organizaciones en todos los niveles. A pesar de nuestro optimismo sobre la naturaleza humana y la bondad fundamental de la gente, muchos estudios concluyen que muchas personas (si no la mayoría) actúan de manera inescrupulosa en algún momento de su carrera laboral. ¿Por qué? Las razones incluyen los beneficios directos que obtienen (interés personal), la simple oportunidad de tomar atajos, la emoción que provoca el reto de hacerlo y no ser descubierto, y las presiones de la organización

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de ser buenos ciudadanos organizacionales (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Lo que leen los administradores

DESARROLLO DE LA MENTALIDAD ÉTICA

Howard Gardner, psicólogo y profesor de Harvard, cree útil pensar que la mente tiene una serie de capacidades cognitivas. Las primeras cuatro consisten en la mentalidad disciplinada, de síntesis, creativa y respetuosa. La quinta, la mentalidad ética, ayuda a las personas a reflexionar en su papel en la vida y a equilibrarlo con las necesidades y deseos de la sociedad. Las personas éticas actúan como espectadores imparciales que examinan continuamente lo que les enseñaron, lo que experimentan y lo que creen. Van más allá de pensar sólo en su interés personal y, en cambio, toman en cuenta el bien de la sociedad en general (lo que en ocasiones los lleva a denunciar conductas poco éticas). Las preguntas fundamentales que deben plantearse las personas con mentalidad ética son:

- ¿Qué quiero ser (desde el punto de vista de la ética)?
- Si todos los demás fueran como yo en su forma de pensar y actuar, ¿cómo sería todo?

Fuente: Howard Gardner, *Five Minds for the Future*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

sobre los empleados para que tengan buen desempeño a pesar de la existencia de exigencias incompatibles.

Varias organizaciones han establecido controles más rigurosos, códigos de ética y programas de capacitación en ética, pero a menudo resultan infructuosos o tienen efectos pasajeros, y, en ocasiones, sólo logran que el comportamiento falto de ética se disimule mejor, al igual que la Prohibición sólo logró que la producción y consumo de bebidas alcohólicas se hicieran en la clandestinidad durante varios años a principios del siglo XX. Sin embargo, dos fuerzas poderosas disminuyen la falta de honradez (además del temor a ser sorprendido). En primer lugar está la *honradez y el respeto elementales por decir la verdad entre algunas personas.* Los empleados honrados tienden a no mentir, engañar ni robar (y así lo prefieren). Además, es más probable que hayan adquirido e interiorizado un código moral personal basado en principios éticos. Esto les permite responder a los dilemas éticos con base en un razonamiento analítico previo y formarse juicios bien meditados. En la figura 10.10 encontrará una serie de lecciones personales útiles relativas a la ética.

La segunda fuerza útil es la *disponibilidad de modelos de conducta ética.* Estos mentores y líderes suelen tener cuatro características:

1. Conductas interpersonales positivas (trabajadores, dispuestos a brindar apoyo, afables, interesados, compasivos).
2. Expectativas éticas respecto de sí mismos (honrados, dignos de confianza, humildes, dispuestos a sacrificarse).
3. Imparcialidad con los demás (solicitar y aprovechar opiniones de los demás, no ser condescendientes, distribuir los recursos de manera justa).
4. Explicación de las normas éticas a los demás (anteponer la ética a los intereses personales, ser inflexibles en el apoyo de normas éticas elevadas, responsabilizar a los demás por sus actos).[18]

FIGURA 10.10
Normas de conducta ética

Fuente: Adaptado de Hank Shea, "Top Ten List of Lessons Learned from White Collar Criminals", ceremonia de entrega del Premio a la Ética empresarial de Minnesota, 10 de mayo de 2007 (comunicación personal).

1. Ten cuidado con dar el primer paso en falso en cuestiones éticas, porque te llevará por una "pendiente muy resbaladiza".
2. No firmes documentos falsos ni cubras tus errores.
3. No sigas a la multitud ni creas que "todos lo hacen".
4. Guía con el ejemplo y busca consejos prudentes antes de actuar.
5. Actúa con integridad y pregúntate: "Si todos hicieran lo que me propongo hacer, ¿cómo sería todo?

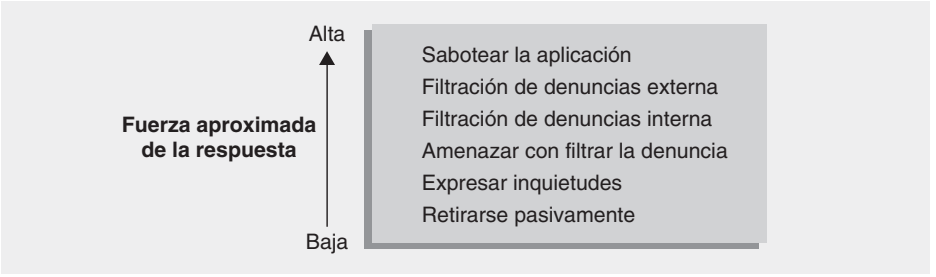


FIGURA 10.11
Respuestas diversas de los empleados a las acciones indebidas

A pesar de los mejores códigos éticos y criterios individuales, puede surgir una conducta organizacional no ética. Ser un buen ciudadano organizacional no equivale a una conformidad ciega, a apoyar actividades ilegales de la organización, a someterse a las presiones organizacionales (como en el ejemplo del *Challenger* del principio del capítulo) o a participar en cualquier otra actividad que quebrante gravemente las normas sociales. Por ejemplo, cuando la administración pasa por alto la oposición interna a las acciones indebidas o no revela información sobre productos defectuosos, un empleado puede elegir entre una amplia gama de respuestas (véase la figura 10.11). Varias de estas respuestas son una forma de **filtración de denuncias**, que consiste en revelar una supuesta mala conducta a una fuente interna o externa.

¿Quiénes tienden a filtrar las denuncias?

Algunos empleados tienden más que otros a filtrar denuncias en las organizaciones.[19] Son trabajadores con una fuerte evidencia de haber observado una mala conducta, la consideran un problema grave y piensan que los afecta directamente. Por lo general, estas personas conscientes son profesionales con muchos años de servicio, personas reconocidas como buenos trabajadores y empleados en organizaciones que los demás perciben como receptivas a las quejas. Sus motivaciones varían mucho. Algunos empleados denuncian porque se sienten obligados a proteger al público; otros lo hacen porque tienen miedo de las consecuencias penales de que los enjuicien, y otros, en venganza por el trato que recibieron del empleador.

> Un empleado de un contratista militar fue noticia de primera plana cuando filtró una denuncia sobre su jefe.[20] Christopher Urda argumentó que sistemáticamente facturó de más sus contratos con el Pentágono. Un juez federal multó al contratista con más de 55 millones de dólares y otorgó al señor Urda 7.5 millones de dólares conforme a las disposiciones de la Ley sobre Declaraciones Falsas de 1986.

Los empleados que filtran las denuncias, al hacerlas públicas, esperan ejercer presión sobre la organización para corregir el problema. Aunque el sistema legal suele protegerlos, algunos empleados sufren represalias del jefe, como acoso, transferencia o **despido**. La necesidad de filtrar denuncias se reduce mediante diversos medios para que los empleados expresen sus inquietudes dentro de la organización y al fomentar este comportamiento. Entre los medios ya analizados para este propósito están los sistemas de sugerencias, la realimentación por medio de encuestas y reuniones entre los empleados y la administración.

Confianza mutua

Cuando se filtran denuncias, por lo general significa que se deterioró o perdió un nivel previo de confianza mutua. La **confianza mutua** se basa en la responsabilidad y las acciones de las partes; cuando está presente, cada persona tiene una fuerte expectativa positiva de que la otra persona hará lo correcto. El desarrollo de confianza mutua ocurre durante un periodo en el cual surge la comprensión mutua, el desarrollo de lazos emocionales y la manifestación de comportamientos confiables. Sin embargo, se puede romper en un instante debido a palabras o acciones inadecuadas de cualquiera de las partes. Además, la pérdida de confianza produce una ruptura del contrato psicológico (véase el capítulo 4). Cuando los administradores pierden la confianza de sus empleados, se requieren acciones concertadas y amplias para repararla y recuperarla. Los líderes corporativos, y todos los administradores, tienen un papel muy visible en la creación

Consejos a los futuros administradores

1. Antes de emprender una medida significativa que pueda influir en la conducta de los empleados, *valore con cuidado el grado de legitimidad de dicha medida*.
2. *Infórmese de las políticas de la organización sobre los derechos de los empleados a la privacidad* y las razones de estas políticas.
3. Cuando sea probable que los empleados presenten conductas inaceptables, *concéntrese primero en la disciplina preventiva* y después, sólo si es necesario, recurra a la disciplina correctiva.
4. *Evalúe*, a través de los ojos de los empleados, *el nivel de la calidad de la vida laboral que perciben*. Realice los cambios adecuados y déles seguimiento para determinar su impacto.
5. *Involucre a los empleados en el rediseño de sus puestos* para incorporar grados más altos de variedad de destrezas, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía o realimentación donde se requieran.
6. *Haga que los empleados participen en debates regulares sobre sus puntos de vista en cuanto al contrato psicológico*: sus responsabilidades para actuar éticamente, mantener la confianza, mostrar buena ciudadanía en el trabajo y su obligación de filtrar las denuncias si todo lo demás falla.
7. *Explore formas de aumentar la amplitud o profundidad* (o ambas) en los puestos.
8. No confíe en sus propias percepciones sobre el grado de enriquecimiento de un puesto; *busque las percepciones de quienes ocupan los puestos en ese momento*.
9. *Ayude a los nuevos empleados a reconocer que las retribuciones y la aceptación del grupo no se logran fácilmente*, sino sólo mediante el proceso de pago de cuotas.
10. *Busque maneras de fomentar la confianza mutua* entre la administración y los empleados en todo momento.

de una cultura organizacional sólida que defina los valores y las expectativas de la organización. Cuando se hace esto, es probable que el nivel de confianza sea alto.

Resumen

Algunas áreas de posibles conflictos entre el individuo y la organización son la legitimidad de la influencia organizacional, los derechos a la privacidad y la disciplina. La cuestión más importante es asegurar que la organización dirija las actividades y opciones de los empleados, sin controlarlas indebidamente en detrimento del empleado. Con el fin de proteger tanto a la organización como al trabajador, las empresas suelen establecer políticas respecto de la privacidad, programas contra el abuso de alcohol y drogas, pruebas genéticas, acoso sexual y otras situaciones. Para lograr sus metas, la administración se vale de la disciplina tanto preventiva como correctiva para garantizar un comportamiento adecuado.

Una obligación social que adoptan muchas organizaciones es mejorar la calidad de vida laboral (CVL) de sus empleados. La CVL se refiere a la condición favorable o desfavorable del ambiente laboral para el personal. Ésta nunca será una tarea fácil o final, pues la CVL existe en las percepciones de los empleados y cambia constantemente.

Los puestos varían en amplitud y profundidad. El enriquecimiento del puesto se refiere a toda acción para humanizar los puestos por medio de la inclusión de más motivadores. Las dimensiones centrales de los puestos que proporcionan especialmente enriquecimiento son la variedad de habilidades, la identidad de las tareas, su importancia, la autonomía y la realimentación. A pesar de la conveniencia objetiva del enriquecimiento del puesto, los empleados deben percibirlo y valorarlo para que produzca un impacto considerable.

La transacción social del empleo es un camino de ambos sentidos, con responsabilidades mutuas para el individuo y la organización. El empleado debe ser un buen ciudadano organizacional, estar dispuesto a "pagar sus cuotas", ejercer liderazgo ético o recurrir a la filtración de denuncias si es necesario. Los beneficios aumentarán para los individuos, la organización y la sociedad cuando ocurra este intercambio social y la confianza mutua sea evidente.

Repaso de términos y conceptos

Acoso sexual, *252*
Agrandamiento del puesto, *255*
Alcance del puesto, *255*
Amplitud del puesto, *255*
Autonomía, *258*
Calidad de vida laboral (CVL), *254*
Ciudadanos organizacionales, *261*
Confianza mutua, *264*
Créditos idiosincrásicos, *262*

Derechos a la privacidad, *246*
Despido, *264*
Dimensiones centrales, *257*
Disciplina, *253*
Disciplina correctiva, *253*
Disciplina preventiva, *253*
Disciplina progresiva, *254*
Dispositivos de vigilancia, *247*
Enriquecimiento del puesto, *256*
Filtración de denuncias, *264*
Identidad de las tareas, *258*
Importancia de las tareas, *258*
Legitimidad de la influencia organizacional, *245*
Pago de cuotas, *262*
Procesamiento social de la información, *260*
Profundidad, *256*
Pruebas de deterioro, *251*
Pruebas de honradez, *248*
Pruebas genéticas, *251*
Realimentación, *258*
Rotación de puestos, *258*
Señales sociales, *259*
Síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA), *253*
Supervisión genética, *251*
Variedad de habilidades, *257*
Vigilancia electrónica, *247*

Preguntas de repaso

1. Explique el modelo básico de legitimidad de la influencia organizacional. ¿Le parece un modelo razonable para trabajar? Proporcione ejemplos personales de cada uno de los cuatro cuadrantes.
2. Piense en un puesto que haya tenido o que tenga actualmente. ¿Considera que el empleador invadió su derecho a la privacidad de alguna manera? Analice. ¿Tenía el empleador alguna política, explícita o implícita, en relación con el derecho a la privacidad?
3. Suponga que acudirá a una entrevista de empleo como cajero en un banco y escuchó que evaluarán su historial y probabilidad de honradez con una de las pruebas analizadas en este capítulo. Describa cómo se sentiría con cada tipo de prueba y explique por qué.
4. Forme pequeños grupos y visite una empresa para analizar su programa para el tratamiento del alcoholismo y el abuso de drogas duras. ¿Qué otros comportamientos interesan a la empresa desde el punto de vista de la salud? Reporte a su clase los puntos más destacados del programa y proporcione una evaluación de su eficacia probable.
5. Suponga que uno de sus empleados obtuvo hace poco un resultado positivo en la prueba de detección del virus del SIDA. Aunque este empleado todavía es completamente capaz de desempeñar sus labores, otro empleado se aproxima a usted y cuestiona el hecho de trabajar cerca de él. ¿Qué le respondería?
6. Forme grupos de debate integrados por cuatro a cinco personas y enliste las seis características más importantes de la CVL que su grupo desea en un puesto. Presente el informe de su grupo, junto con sus motivos, a otros miembros de su clase. Después analice las similitudes y las diferencias entre las respuestas de los grupos.
7. Piense en el puesto que tiene ahora o uno que haya tenido. Analice las características tanto favorables como desfavorables de la CVL.
8. Debata este tema en clase: "la amplitud del puesto es más importante que su profundidad para motivar a los empleados".
9. Piense en un puesto que haya tenido o que tenga ahora. ¿Hubo alguna situación en la que no actuó responsablemente hacia la organización o se aprovechó injustamente de ella? Analice.
10. Considere su papel como posible empleado que filtre denuncias. ¿En qué condiciones criticaría en público a su empleador o a otro empleado?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades en influencia organizacional?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número de la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente como líder. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su comparación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Distingo con claridad las actividades de los empleados que ocurren en el trabajo y las que suceden fuera del trabajo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Tengo cuidado de respetar los derechos de un empleado a la privacidad al abordar temas relacionados con creencias religiosas, políticas y sociales.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Vigilo estrechamente el uso que mis empleados hacen de sus computadoras para tener la seguridad de que no abusen de sus privilegios.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Estoy atento a los signos de abuso de alcohol o drogas entre los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Tomo medidas inmediatas y positivas para asegurarme de que los empleados no participen en acoso sexual.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Pongo la mayor parte del énfasis disciplinario en la prevención de problemas más que en su tratamiento correctivo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Acepto con entusiasmo mi papel en la creación de una calidad de vida laboral que sea excelente tanto para los empleados como para la organización.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Estoy consciente de cuáles empleados valorarían los puestos enriquecidos y cuáles no.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Tengo ideas claras sobre cómo aumentar los niveles de las cinco dimensiones centrales en los puestos de mis empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Dedico tiempo regularmente a reiterar a mis empleados sus obligaciones con su jefe (para equilibrar las responsabilidades del empleador hacia ellos).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias habilidades de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar una influencia organizacional adecuada.

- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar puntuación en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión de varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como líder. Lo alentamos a revisar secciones importantes del capítulo y el material relacionado en capítulos posteriores, así como otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ___, ___, ___. Redacte un párrafo breve en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas características.

Un incidente para reflexionar

Dos empleadas de contabilidad

Rosemary Janis y Mary López fueron las dos únicas empleadas que administraban los pagos de los clientes en la oficina de Atlantic Plumbing Supply Company, y se reportaban con el propietario de la empresa. Janis y López tenían 18 y 14 meses de antigüedad, respectivamente. Ambas se graduaron en la universidad de la comunidad, tenían alrededor de 23 años y eran solteras.

Al manejar las cuentas de una manera tan ingeniosa que no era posible detectarla normalmente, Janis robaba los pagos de cuentas cuando los recibía. Durante su tercer mes de empleo, López se dio cuenta de los robos de Janis, pero decidió no informar a la administración, pensando que la conducta personal de Janis no era de su incumbencia. López no se beneficiaba de los robos de Janis y ambas mujeres no eran amigas cercanas. Sus tareas les permitían trabajar más bien de manera independiente y cada una manejaba una distinta porción alfabética de las cuentas.

Para cuando el propietario se enteró de los robos de Janis por medio de la instalación reciente de cámaras de vigilancia ocultas, había robado más o menos 5 700 dólares. Durante la investigación de los robos, el propietario se dio cuenta de que López sabía de ellos desde varios meses atrás, porque era evidente que los robos no pudieron ocurrir durante un largo periodo sin su conocimiento. En el momento de su contratación, ambas mujeres recibieron instrucciones del propietario de que manejarían dinero y que requería de ellas una estricta honestidad.

Preguntas

1. ¿Qué cuestiones surgen de estos acontecimientos? Analice.
2. ¿Qué medida disciplinaria, preventiva o correctiva, recomienda a cada una de las mujeres? ¿Por qué?
3. ¿Es un problema el hecho de que López no haya filtrado la denuncia?

Ejercicio vivencial

El estudiante enriquecido

1. Considere su "puesto" académico como estudiante. Califíquelo en las cinco dimensiones según el grado que posea de cada una de ellas (1 = poca cantidad; 10 = mucha cantidad). ¿Qué le revela esta información?

Dimensión del puesto	Su calificación	Promedio del grupo
Variedad de habilidades		
Identidad de las tareas		
Importancia de las tareas		
Autonomía		
Realimentación		
Puntuación total		

2. Forme grupos integrados por cuatro a seis personas, compartan sus calificaciones y calculen una calificación promedio del grupo en cada dimensión. ¿Qué le revelan las calificaciones?

3. Analice cinco pasos importantes que los administradores y profesores universitarios pueden llevar a cabo para enriquecer su "puesto" si tuvieran los datos que usted generó.

Ejercicio vivencial

Práctica de la ciudadanía organizacional

1. Repase los argumentos sobre ciudadanía organizacional en este libro o en alguna otra fuente.
2. Considere que esta clase es una organización y los estudiantes son sus miembros.
3. Reúnanse en grupos pequeños, ideen varias formas en que los miembros de la clase pueden participar en actos de buena ciudadanía.
4. Compartan estas ideas con otros grupos y eliminen las sugerencias repetidas.
5. Con las categorías de la página 261, clasifiquen las sugerencias en cinco grupos.
6. Vuelvan a reunirse en grupos pequeños e identifiquen las 5-10 acciones que ejemplifican mejor una buena ciudadanía organizacional. Compartan sus conclusiones con los demás grupos. Debatan.

Fuente: Inspirado (y adaptado) en Abdelmagid Mazen, Susan Herman y Suzyn Ornstein, "Professor Delight: Cultivating Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management Education*, octubre de 2008, vol. 32, núm. 5, pp. 563-579.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Cierta conducta de los empleados fuera del trabajo está sujeta legítimamente a la influencia de los empleadores.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6. _____

_____

7. _____

_____

8. _____

_____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Once**

Conflicto, poder y políticas organizacionales

Los ejecutivos no pueden tan sólo esperar que la colaboración se genere de manera espontánea en el lugar indicado y el momento oportuno en sus organizaciones.
Rob Cross, *Jeanne Liedtka y Leigh Weiss*[1]

Sin embargo, a la larga, quienes se niegan rotundamente a entrar en el juego (de la política) ganan la confianza de la organización y gozan de la reputación de ser íntegros.
Jack y Suzy Welch[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La naturaleza y los tipos de conflicto
- Los resultados del conflicto y las estrategias de resolución
- Los diferentes tipos de personalidad
- El comportamiento asertivo y la creación de confianza
- La facilitación y reconocimiento interpersonales
- Los tipos de poder
- La política e influencia organizacionales

Joyce y Joan participaban en una discusión que, si hubieran permitido que progresara, las habría separado. "Creo que sobreviviremos mejor si crecemos —comentó Joyce— y la mejor manera de hacerlo es adquirir a nuestros dos competidores más cercanos." Joan respondió: "Tu enfoque nos puede llevar a la quiebra; nos ahogaríamos en un mar de deudas."

"Entonces, ¿qué propones?", preguntó Joyce con un asomo de sarcasmo. "Sugiero centrarnos en fortalecer nuestra posición de mercado actual —respondió Joan—. Debemos invertir más en el desarrollo de nuevos productos, comercializar agresivamente nuestra línea existente y despedir a 6 por ciento de nuestro personal."

Antes de que la discusión avanzara más, Joan y Joyce acordaron examinar el asunto de manera objetiva y no permitir que sus emociones subieran de intensidad. Decidieron centrarse en resolver el problema juntas, y entender y respetar sus respectivos puntos de vista. Al llegar a este acuerdo, lograron evitar algunas de las trampas destructivas de los conflictos habituales.

Las organizaciones, por definición, requieren que las personas trabajen juntas y se comuniquen entre sí, con frecuencia en parejas, como Joyce y Joan. Idealmente, estas interrelaciones personales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias. En realidad, los administradores llegan a comprobar que no siempre sucede así.

Con el paso del tiempo, casi todas las relaciones de trabajo producen algún grado de conflicto. Los conflictos son destructivos o constructivos según las actitudes y destrezas de los participantes (así como de las presiones de tiempo y la escasez de recursos). Este capítulo explora algunos enfoques del conflicto y examina los posibles resultados. También sugiere que los empleados necesitan desarrollar sus destrezas de asertividad para que sus colegas los escuchen y respeten. Se ofrecen directrices para comprenderse a uno mismo y a los demás, y para comunicarse con mayor eficacia.

Es inevitable que el comportamiento interpersonal en organizaciones complejas genere diferencias de poder. Se revisan cinco fuentes de poder para determinar las más constructivas. Concluimos el capítulo con un análisis de las ventajas y desventajas de la política organizacional, y después proponemos diversas estrategias de influencia para entablar relaciones recíprocas fuertes entre las personas.

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

La naturaleza del conflicto

¿Qué es el conflicto?

El conflicto puede ocurrir en cualquier situación en la que dos o más partes estén en oposición. El **conflicto** es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. En el relato anterior, Joyce y Joan difieren tanto en la meta como en el método para lograrla. Por consiguiente, el conflicto es aún más difícil de resolver, pero deben encontrar una forma de hacerlo.

Además de metas o métodos, los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. En toda organización, el conflicto entre diferentes intereses es inevitable y, en ocasiones, su magnitud es considerable y destructiva. Algunos administradores calculan que invierten 20 por ciento de su tiempo en resolver conflictos. Pueden ser participantes directos o mediadores que intentan resolver el conflicto entre dos o más de sus empleados. En cualquier caso, el conocimiento y la comprensión del conflicto, así como los métodos para resolverlo, son importantes.

A través del tiempo, varios estudios de investigación han demostrado el importante papel del comportamiento interpersonal en el éxito o el fracaso de los administradores.[3] Una de las razones principales del desvío de ejecutivos antes exitosos es la insensibilidad hacia los demás. Algunos administradores, elogiados por su inteligencia excepcional y que hacen gala de un excelente historial de desempeño, fracasaron después por su incapacidad de adaptarse

a un jefe. Además, una descripción combinada de administradores europeos que fracasaron indicó que eran insensibles, manipuladores, abusivos, ofensivos, excesivamente críticos e incapaces de fomentar relaciones de confianza. En estas condiciones es inevitable el conflicto con colegas y empleados.

Niveles de conflicto

El conflicto puede ocurrir en un empleado, entre individuos y grupos, y a través de organizaciones cuando compiten. El capítulo 4 examinó las expectativas y ambigüedad de roles (la falta de claridad sobre cómo actuar) que producen conflicto.

Conflicto intrapersonal Aunque la mayoría de los conflictos de papeles ocurre cuando el supervisor o los colegas de un empleado tienen expectativas contradictorias respecto de él, es posible que surja un conflicto de papeles intrapersonal *dentro* de un individuo, como resultado de los roles en competencia que desempeña. Por ejemplo, Sabrina puede verse como administradora de un equipo responsable de la protección y desarrollo de sus recursos y como miembro del equipo directivo encargado de reducir los costos de operación.

Conflicto interpersonal Los conflictos interpersonales son un problema grave para muchas personas porque afectan en gran medida las emociones individuales. Las personas necesitan proteger su autoimagen y autoestima de un posible daño externo. Cuando se percibe una amenaza para el autoconcepto, ocurren fuertes desequilibrios y las relaciones se deterioran. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos, el conflicto surge por fallas en la comunicación o diferencias de percepción.

Un empleado de oficina estaba muy molesto por un conflicto con un empleado de otro departamento. Sentía que no había manera de resolver el conflicto. No obstante, cuando un orientador le explicó los roles organizacionales de los dos desde el punto de vista de la organización en general, sus percepciones cambiaron y el conflicto a la larga desapareció.

Conflicto intergrupal Por ejemplo, los conflictos intergrupales entre diferentes departamentos también causan problemas. A mayor escala, dichos conflictos son semejantes a las guerras entre pandillas juveniles. Cada grupo se propone afectar al otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos surgen por puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos. Los recursos están limitados en toda organización, y se reducen a medida que las organizaciones luchan por ser competitivas. En razón de que la mayoría de los grupos considera que necesitan más de lo que pueden obtener, las semillas del conflicto intergrupal existen dondequiera que exista limitación de recursos. Por ejemplo, el departamento de producción puede desear maquinaria nueva y más eficiente, en tanto que, al mismo tiempo, el departamento de ventas desea expandir su fuerza de vendedores, pero sólo hay recursos suficientes para satisfacer las necesidades de un grupo.

Comentamos ya que cierto nivel de conflicto puede ser constructivo, lo cual es cierto en el ámbito intergrupal. En estos casos, el conflicto puede proporcionar una señal de que un problema crítico entre dos departamentos necesita resolverse, es decir, no permitir que continúe. A menos que los problemas salgan a la luz, no es posible entenderlos o explorarlos por completo. Una vez que se presenta un conflicto intergrupal, genera una fuerza motivadora que anima a ambos grupos a resolverlo con el fin de llevar la relación a un nuevo equilibrio. Considerado así, en ocasiones el conflicto intergrupal se *fomenta*, es decir, se estimula intencionalmente en las organizaciones debido a sus consecuencias constructivas. En otras oportunidades puede ser preferible *aminorarlo*, reducirlo intencionalmente debido a sus consecuencias potencialmente destructivas. El reto de la administración es *mantener el conflicto en un nivel moderado* (donde sea más probable que estimule el pensamiento creativo sin interferir con el desempeño). El conflicto no debe adquirir tal intensidad que las partes lo oculten o incrementen hasta niveles destructivos.

Se puede fomentar o aminorar el conflicto para hacerlo productivo

CAUSAS COTIDIANAS DE CONFLICTO

Marshall Goldsmith, entrenador de ejecutivos y autor muy exitoso, opina que las causas de muchos conflictos son comportamientos simples y previsibles. Las personas exageran sus propias contribuciones, hacen caso omiso de los problemas que crean, se atribuyen el mérito de las aportaciones ajenas y proyectan una imagen inflada de sus capacidades. Goldsmith recomienda a los administradores dejar de lado el sarcasmo, el trato injusto hacia los demás, achacar la culpa a otros, argumentar en exceso ("no" y "pero") y la necesidad de ganar a toda costa. Por desgracia, muchos ejecutivos creen erróneamente que estas mismas conductas contribuyeron a su éxito anterior y, por tanto, no quieren cambiar.

Fuente: Marshall Goldsmith y Mark Reiter, *What Got You Here Won't Get You There,* Nueva York, Hyperion, 2007.

Fuentes de conflicto

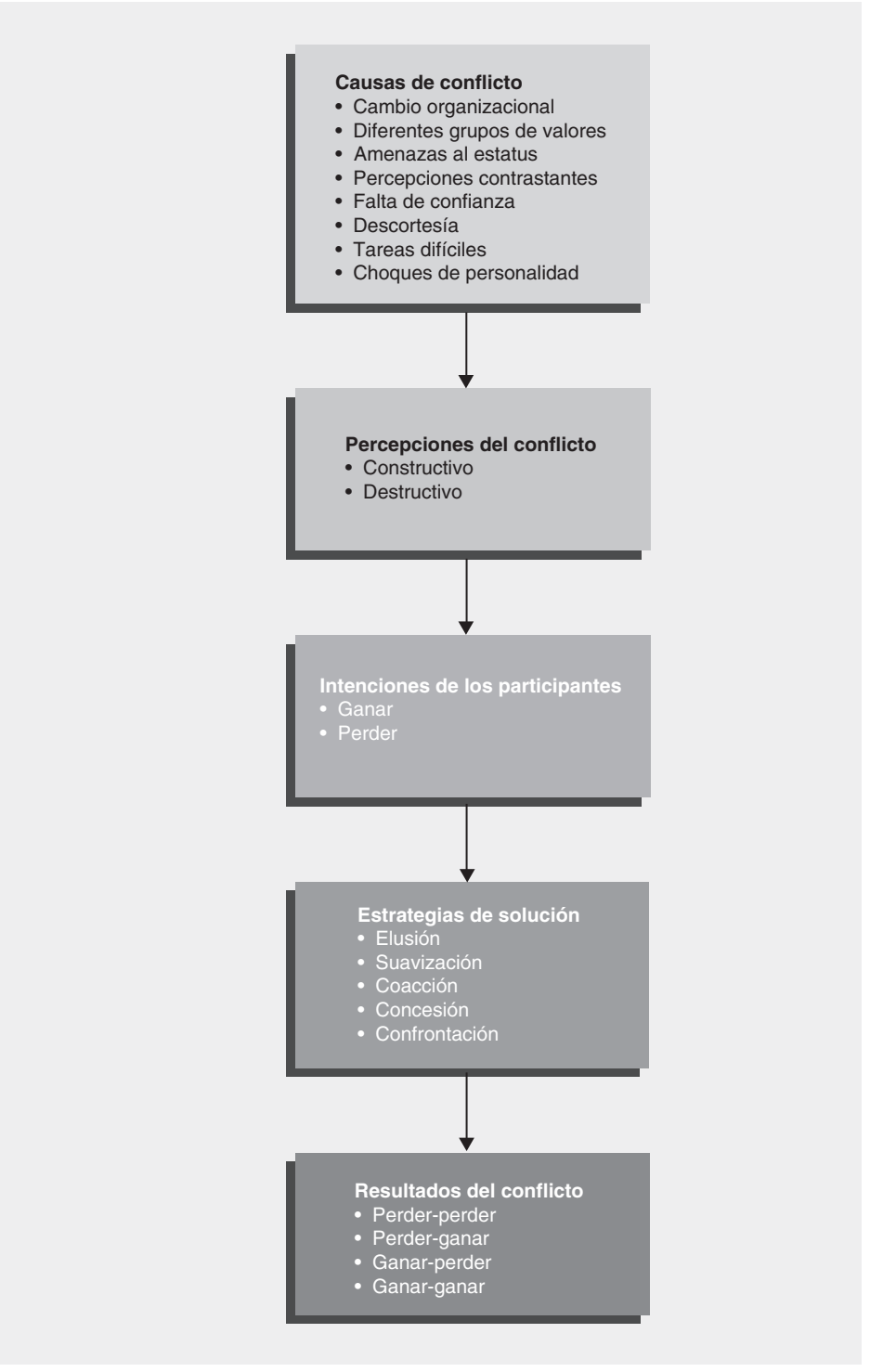
El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes (vea la figura 11.1):

- *Cambio organizacional:* las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables. Debido al ritmo creciente del cambio tecnológico, político y social, y el avance del mercado hacia una economía global, los cambios organizacionales estarán siempre presentes.
- *Diferentes conjuntos de valores:* las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren a distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones. Las disputas resultantes son difíciles de resolver, pues son menos objetivas que los desacuerdos sobre otros productos, niveles de inventario o campañas de promoción.

Es importante salvar la imagen

- *Amenazas al estatus:* el capítulo 4 indica que el estatus, o la jerarquía social de una persona en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus se ve amenazado, *salvar la imagen* (el impulso de proteger la autoimagen) se convierte en una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada. El conflicto puede surgir entre la persona que se defiende y cualquiera que haya amenazado su estatus.
- *Percepciones contrastantes:* las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones no se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento. El conflicto surge a menos que los empleados aprendan a ver las cosas como los demás las consideran y los ayuden a hacer lo mismo.
- *Falta de confianza:* toda relación duradera requiere cierto grado de **confianza**, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra. Cuando alguien tiene una razón real o percibida para no confiar en otro, surge la posibilidad de conflicto. La confianza se tratará más a fondo posteriormente en este capítulo.
- *Descortesía:* el respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía "elemental". La **descortesía en el sitio de trabajo** ocurre cuando los empleados no muestran interés ni consideración por los demás, o, peor aún, se faltan al respeto en el trabajo.[4] La falta de consideración se presenta en muchas formas, como saludos bruscos, sarcasmo, no devolver cosas prestadas, egoísmo, llegar tarde a las citas, falta de pulcritud, ruido (poner la radio a volumen alto y usar teléfonos celulares en lugares públicos). Entre las causas posibles se encuentran nuevas tecnologías, demandas cada vez mayores sobre los empleados, cambio de normas sociales y una fuerza laboral fragmentada por depender de empleados de tiempo parcial y temporales. Sin importar la

FIGURA 11.1
Modelo del proceso de resolución de conflictos



causa, la descortesía en el sitio de trabajo puede ocasionar que aumenten las tensiones, estalle la ira y surjan conflictos. Algunas soluciones sencillas al problema de descortesía son:

- Prestar atención a los demás.
- Escuchar sus puntos de vista.
- Aceptar a otros de manera inclusiva.
- Demostrar respeto por el tiempo, espacio y opiniones de los demás.
- Disculparse sinceramente cuando corresponda.
- Hablar bien de otros.
- Abstenerse de participar en chismes o de quejarse sin fundamento.
- Evitar culpar a otros.
- Ofrecer crítica constructiva y objetiva.[5]

- *Tareas difíciles:* de vez en cuando se encomienda a los administradores tareas desagradables que previsiblemente terminan en conflicto. Estas tareas, que algunos llaman "males necesarios", son ceses masivos, despidos personales por mal desempeño, evaluaciones negativas del desempeño y aplicación de medidas disciplinarias.[6] En estas circunstancias, algunos empleados contraatacan y devuelven el golpe a su administrador, ya sea de manera verbal o física.
- *Choques de personalidad:* el capítulo 1 mencionó que el concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento organizacional. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no sabemos con certeza por qué. Aunque las diferencias de personalidad ocasionan conflictos, también son un rico recurso para la solución creativa de problemas. Los empleados necesitan aceptar, respetar y saber usar estas diferencias cuando surjan.

¿Cómo difieren las personalidades? Se han identificado muchos rasgos, pero la mayoría parece agruparse alrededor de cinco factores principales: amabilidad, meticulosidad, apertura a la experiencia, estabilidad emocional y extraversión (la figura 11.2 muestra los extremos opuestos de cada uno).[7] Los empleados meticulosos tienen tasas más bajas de ausentismo, son cuidadosos con la calidad de su trabajo, establecen metas de desempeño desafiantes para ellos mismos y muestran con mayor frecuencia comportamientos propios de ciudadanos organizacionales. Los individuos emocionalmente estables parecen manejar la tensión mejor que los demás. Los empleados con mucha apertura a la experiencia se resisten ante el cambio organizacional rápido. Los individuos extravertidos son sociables y con frecuencia interactúan correctamente con los clientes. Las personas amables tienden a ser pacientes, cooperadoras y comprensivas. Varios rasgos (como estabilidad emocional, amabilidad y meticulosidad) implican una menor posibilidad de conflicto interpersonal, pues estos tipos de individuos son más corteses, autodisciplinados y sensibles a los sentimientos y posturas ajenas.

Una prueba de personalidad muy popular en muchos tipos de organizaciones es la tipología de Myers-Briggs (TMB).[8] La TMB, que se basa en el trabajo del psiquiatra Carl Jung, clasifica

FIGURA 11.2
Los cinco rasgos más importantes de la personalidad

Un extremo	Rasgo	Extremo opuesto
Amable, sensible, empático	Amabilidad	Poco cooperador, irritable
Confiable, autodisciplinado	Meticulosidad	Desorganizado, descuidado
Curioso, flexible, receptivo	Abierto a la experiencia	Cerrado, con posturas fijas, que ofrece resistencia
Tranquilo, relajado, seguro	Estabilidad emocional (afectividad negativa)	Autocrítico, inquisitivo, pesimista
Asertivo, extrovertido, comunicativo	Extraversión (afectividad positiva)	Callado, reservado, cauteloso

En la práctica: Southwest Airlines

El test de personalidad Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) forma parte integral de las clases de liderazgo de la University for People de Southwest Airlines. Este inventario de personalidad resulta muy útil para ayudar a miles de los empleados de esta aerolínea a cobrar mayor conciencia de su propia idiosincrasia y, al mismo tiempo, sensibilizarlos respecto de las características únicas de sus compañeros de trabajo. También les recuerda que ningún tipo es necesariamente mejor o más exitoso que otro en el mundo de los negocios. El común denominador de los tipos Myers-Briggs es la recomendación de tratar a todos con respeto en un ambiente de mutuo entendimiento.[9]

Dieciséis tipos diferentes

a las personas en 16 categorías principales que se basan en sus preferencias por *pensar* (usar la lógica racional) en vez de *sentir* (considerar el efecto sobre los demás), *juzgar* (resolver rápidamente problemas planificados) en vez de *percibir* (preferir la espontaneidad), *extraversión* (afirmarse a sí mismos confiadamente) en vez de *introversión* (preferir trabajar solos) y *detectar* (organizar los detalles de manera estructurada) en vez de *intuir* (confiar en evidencia subjetiva y presentimientos) (véase "En la práctica: Southwest Airlines").

Efectos del conflicto

Con frecuencia, los participantes en un conflicto lo ven como destructivo, pero éste es un punto de vista estrecho. En realidad, si se evitaran todos los conflictos con los compañeros de trabajo, cada parte se privaría de información útil sobre las preferencias y puntos de vista de los demás. *El conflicto no es del todo malo*; en cambio, puede generar resultados productivos o improductivos. En consecuencia, un punto de vista más positivo es darse cuenta de que el conflicto es casi inevitable y tratar de encontrar el modo de que produzca resultados constructivos.

Ventajas

Un beneficio que produce el conflicto es que las personas se sienten estimuladas a buscar mejores enfoques que conduzcan a mejores resultados. Las anima a ser más creativas y a experimentar con nuevas ideas. Otro beneficio es que los problemas que estaban ocultos salen a la superficie, por lo que se pueden enfrentar y resolver. Del mismo modo que la fermentación es necesaria en la producción de vinos finos, cierta cantidad de fermento puede generar una comprensión más profunda entre las partes en un conflicto. Además, una vez resuelto el conflicto, los individuos pueden estar más comprometidos con el resultado por haber participado en su solución.

Desventajas

También hay posibles desventajas, sobre todo si el conflicto dura mucho, adquiere demasiada intensidad o se centra en asuntos personales. En el ámbito interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran. Crece la desconfianza entre el personal que necesita coordinar sus esfuerzos. En el ámbito individual, algunos empleados pueden sentirse derrotados, en tanto que la autoimagen de otros decae y aumentan sus niveles de tensión personal (tema que se analiza en el capítulo 15). De manera previsible, se reduce la motivación de algunos empleados. Por tanto, es importante que los gerentes estén al tanto de posibles conflictos interpersonales e intergrupales para anticipar sus resultados probables y usar las estrategias adecuadas para solucionarlos.

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos del conflicto (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

Un modelo de conflicto

El conflicto surge de muchas fuentes y direcciones. Varían también su velocidad de aparición y su previsibilidad. En ocasiones, persiste durante mucho tiempo como un ascua caliente y después cobra vida como una flama cuando se abanica el carbón caliente. En otras ocasiones explota sin aviso, como la erupción repentina de un peligroso volcán. Y, del mismo modo que la flama calienta cuando lo necesitamos o nos quema, el conflicto puede ser constructivo o destructivo. Por tanto, los administradores deben saber cuándo estimularlo y cuándo resolverlo.

La figura 11.1 muestra parte de la respuesta a este dilema mediante el proceso de solución de conflictos. Las diversas fuentes ya analizadas ocasionan un conflicto constructivo o destructivo. Si es dañino, los administradores necesitan aplicar una estrategia de solución de conflictos para evitarlo, disminuirlo o eliminarlo. Así, los resultados del conflicto (ganar o perder) deben evaluarse desde las perspectivas de ambas partes.

Son posibles cuatro resultados

Resultados del conflicto El conflicto puede producir cuatro resultados según los enfoques de los involucrados. La figura 11.3 ilustra estos resultados. El primer cuadrante, denominado "perder-perder", representa una situación en la que un conflicto se deteriora hasta el grado en que ambas partes quedan peor que como estaban antes. Un ejemplo extremo es el caso de un ejecutivo que despide a la única persona que conoce la fórmula secreta del producto más exitoso de la organización. El segundo cuadrante es "perder-ganar", es decir, una situación en la que una persona (individuo A) es derrotada, en tanto que la otra (individuo B) obtiene la victoria. En el cuadrante 3 ("ganar-perder"), la situación está invertida y B pierde en favor de A. El cuarto cuadrante es el **resultado de ganar-ganar del conflicto**, en el que ambas partes perciben que se encuentran en una mejor posición que la que tenían antes de que empezara el problema. Éste es el resultado preferido para lograr relaciones permanentes, como con proveedores, clientes y empleados. Aunque puede ser un ideal poco realista en algunas situaciones, es una perspectiva fundamental del comportamiento organizacional hacia la que deben tender todas las partes.

Las intenciones afectan las estrategias

Intenciones de los participantes Los resultados del conflicto son producto de las *intenciones* de los participantes, así como de sus *estrategias*. Por ejemplo, Jason puede *buscar* un resultado de perder-ganar en un conflicto con Becky, debido a los beneficios percibidos de ser derrotado en un problema específico. Puede temer las consecuencias de la retribución de demasiadas victorias tempranas sobre Becky o tratar de perder con la esperanza de que ésta le corresponda en otro problema en el futuro. En el otro extremo, Marcia puede esperar un resultado de ganar-perder

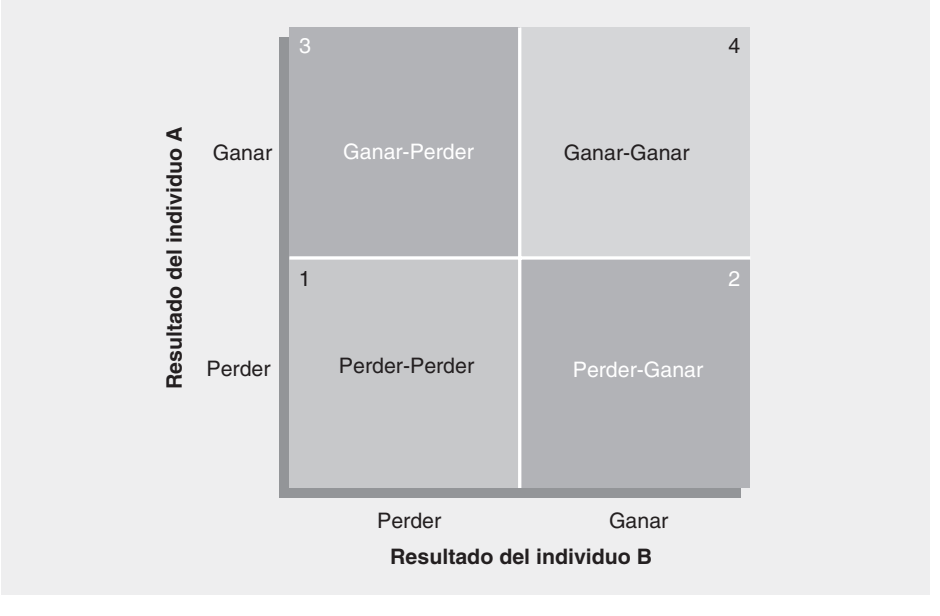


FIGURA 11.3
Cuatro posibles resultados del conflicto; cuatro posibles intenciones de los participantes

en su conflicto con Jessica. Con frecuencia, este efecto deseado lo ocasiona una perspectiva de "pastel fijo" (o de suma cero), en la que Marcia cree que lograría el éxito sólo a expensas de Jessica.

Estrategias de solución Las intenciones sirven a los participantes para seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas, las estrategias ejercen un efecto considerable en los resultados (situación *real* de ganar o perder). Las estrategias más sencillas se centran en los enfoques contrastantes de cooperación o competencia, aunque una tipología muy común sugiere al menos cuatro estrategias claramente distintas (y una combinada, denominada concesión). Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados, tanto propios como de la otra parte, y tiene un resultado previsible:[10]

Cinco estrategias

- *Elusión:* retirarse física o mentalmente del conflicto. Este enfoque refleja escaso interés por los resultados de cualquiera de las partes y a menudo genera una situación de perder-perder.
- *Suavización:* adaptarse a los intereses de la otra parte. Este enfoque da mayor importancia a los intereses de los demás, por lo general en perjuicio de los propios, lo cual genera un resultado de perder-ganar.
- *Coacción:* usar tácticas de poder para obtener una victoria. Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado probable es una situación de ganar-perder.
- *Concesión:* buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés por uno mismo y los demás, sin un resultado definido.
- *Confrontación:* Enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria. Conocida también como *solución de problemas* o *integración*, esta táctica pretende maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado de ganar-ganar.

Cualquiera de las estrategias debe ser eficaz para lograr su propósito de ganar o perder. No obstante, los enfoques de elusión y suavización son útiles sobre todo para ocultar o disminuir el proceso de conflicto. Esto significa que, de alguna manera, estos enfoques controlan el grado de conflicto y reducen sus efectos colaterales dañinos mientras se encuentra en marcha, pero persiste la fuente de conflicto. Lo mismo sucede cuando ambas partes hacen concesiones de sus posturas sólo para llegar a una solución. La idea de hacer concesiones es seductora si el objetivo es escapar del conflicto a un costo mínimo, pero con frecuencia disminuye la creatividad. Un enfoque de coacción puede lograr una meta de corto plazo, pero a menudo daña en forma irreparable la relación entre las partes.

Sólo la estrategia de **confrontación** puede considerarse de verdad un enfoque de *solución*, pues este método aborda las diferencias básicas y las elimina al final mediante la solución creativa de problemas. El enfoque de confrontación (vea en la figura 11.4 una serie de directrices operativas) proporciona muchos beneficios conductuales. Es más probable que las dos partes consideren productivo el conflicto reciente, pues ambas reciben ganancias. También es importante su percepción de que el proceso sea mutuamente comprensivo, en el que la solución de problemas y la colaboración ayuden a integrar las posturas de ambas partes. Como resultado, los participantes descubren que el enfoque de confrontación es el más satisfactorio, pues mantienen su propio respeto y ganan mayor respeto de la otra parte. Se han establecido muchos grupos entre los empleados y la administración con el objetivo de buscar nuevas formas de confrontar a cada parte de manera constructiva para lograr relaciones de ganar-ganar.

Los beneficios de la controversia cooperativa

Se realizó un examen y metaanálisis de 28 estudios experimentales en diferentes situaciones y poblaciones. Los resultados mostraron con claridad que la controversia cooperativa (un método que hace hincapié en expresar las discrepancias con una actitud abierta y en manifestar expectativas y preferencias claras) era muy eficaz. Se obtuvieron soluciones de alta calidad para problemas completos, se siguieron mejores estrategias de razonamiento y perspectivas creativas, y los participantes manifestaron mayor apertura, simpatía interpersonal y apoyo social.[11]

Diversidad de preferencias

¿Existe un enfoque de solución de conflictos único que todas las partes acostumbren usar? O, ¿podemos encontrar preferencias y patrones distintivos entre diferentes grupos e incluso entre distintas culturas? Aunque la evidencia de la investigación no es abrumadora, sugiere que estas diferencias pueden existir:

- En los hombres tiende a predominar el enfoque de coacción; las mujeres lo emplean menos y se valen de una gama de tácticas, como la colaboración.
- Los administradores tienden a usar el enfoque de coacción; los empleados prefieren la elusión, la suavización o las concesiones.
- Los administradores estadounidenses tienden a ser competitivos, mientras que los japoneses prefieren aplicar un enfoque de cooperación.

Además han surgido otras tendencias significativas. Cada parte de un conflicto tiende a imitar el estilo del otro (por ejemplo, la coacción induce a la coacción; la adaptación induce a la adaptación). El personal tiende a elegir diferentes estilos de solución para distintos problemas (por ejemplo, la confrontación es frecuente en las evaluaciones de desempeño; es más probable que se recurra a las concesiones en problemas que involucran hábitos personales y costumbres). De nuevo, es evidente que diversos factores de contingencia (inclusive las características de diversidad de grupos, como el género) afectan la selección de una estrategia de comportamiento.

Fuentes: James A. Wall Jr. y Ronda Roberts Callister, "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, vol. 21, núm. 3, 1995, pp. 515-558; Richard Hodgetts y Fred Luthans, *International Management*, 3a. ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1997; Sheryl D. Brahnam *et al.,* "A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution", *Journal of Management Development*, vol. 24, núm. 3, 2005, pp. 197-208.

Se han utilizado con éxito muchas otras herramientas e ideas para resolver conflictos. En ocasiones, la simple aplicación de una regla o política relevante zanja una disputa. En otras ocasiones, se separa a las partes mediante la reasignación de espacios de trabajo, eliminación de una persona de un comité o la colocación de los trabajadores confrontados en turnos diferentes. Otra opción es incluir a una tercera parte en la interacción (un consultor, mediador u otra persona neutral que ignore los problemas personales y facilite la resolución). Un enfoque constructivo consiste en desafiar a las partes para que trabajen juntas en una meta unificada, como obtener mayores ingresos o lograr una mejor satisfacción del cliente.

Métodos para restablecer las relaciones Las relaciones de trabajo estables a veces se deterioran por ciertos actos o dichos (ya sea accidentales o deliberados) de otro. Al igual que una casa

FIGURA 11.4
Directrices para la solución de conflictos mediante la confrontación

1. Acordar la meta común: *resolver el problema*.
2. Comprometerse con posturas dinámicas, no fijas.
3. Aclarar las fortalezas y debilidades de las posturas de ambas partes.
4. Reconocer la posible necesidad de la otra persona, y de usted mismo, de salvar la imagen.
5. Ser honestos y abiertos; no retener información clave.
6. Evitar argumentar o usar respuestas "sí, pero"; mantener el control de sus emociones.
7. Esforzarse por entender el punto de vista, necesidades y razones de la otra persona.
8. Formular preguntas para obtener la información necesaria; investigar significados más profundos y puntos de apoyo.
9. Asegurarse de que ambas partes tengan un interés personal en lograr un resultado fructífero.
10. Proporcionar a la otra parte un crédito considerable cuando termine el conflicto.

dañada por un tornado requiere reconstrucción rápida y experta, así también una relación interpersonal necesita reconstruirse. Goffman y otros proponen, para que esta reconstrucción funcione, cuatro etapas:

1. Señalar la ofensa. Esto requiere que la víctima mencione el acto, culpe (identifique) al ofensor y exprese la queja (de manera directa o indirecta) para hacerle saber a la persona que la víctima se siente ofendida.
2. Admitir el error. Suponiendo que el ofensor esté dispuesto a hacerlo, esta persona debe hacer algo para restablecer la relación; por ejemplo, aceptar su error, explicarse, disculparse sinceramente, expresar preocupación personal u ofrecer alguna forma de compensación.
3. Aceptación. La persona ante quien se admite el error tiene entonces la oportunidad, y la obligación implícita en este ritual interpersonal, de aceptar (o rechazar) el ofrecimiento. Después de esto, normalmente viene el perdón explícito o implícito y (sería de esperar) el restablecimiento o incluso una mejoría de la impresión que la víctima tiene del ofensor.
4. Agradecimiento. En el último paso de este ritual interpersonal el ofensor expresa su agradecimiento a la víctima por permitir que se restableciera el equilibrio anterior. Cuando los cuatro pasos concluyen, es común que cada persona se muestre dispuesta a renovar su interacción con la otra en el futuro.[12]

Tácticas de negociación Una gran parte de la investigación se centra en la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de comportamiento resuelve conflictos y produce un resultado de ganar-ganar? Una y otra vez se manifiestan patrones básicos: seleccionar un sitio neutral, distribuir los asientos de manera cómoda (orientados de preferencia hacia una pantalla para proyecciones o una superficie para escribir), no permitir observadores (porque ejercen, en forma implícita, una presión relacionada con el desempeño sobre los negociadores) y establecer fechas límite para llegar a una solución. Se aconseja a los negociadores que establezcan por adelantado metas mínimas y óptimas para sí mismos, participen en un proceso minucioso de recolección de datos, escuchen con cuidado lo que dice la otra parte y cómo lo expresa, eviten culpar e insultar, se centren en problemas y no personalidades, separen los hechos de los sentimientos y detecten las áreas donde se obtengan concesiones sobre temas importantes, pero al mismo tiempo deben hacer concesiones en áreas de menor interés. Si se aplican bien, estas tácticas permiten obtener un resultado justo para ambas partes y eliminan la causa subyacente del conflicto con una inversión mínima de tiempo y energía.[13]

Creación de confianza Ya señalamos que la ausencia de confianza aumenta las oportunidades de conflicto. La confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender voluntariamente de las palabras y acciones de la otra, implica la disposición a correr riesgos interpersonales y ser vulnerable. La confianza requiere dependencia de otra persona y la convicción de que el otro actuará con benevolencia y se puede confiar en él. Es un ingrediente esencial de las relaciones duraderas entre dos o más personas que trabajan juntas.[14]

Crear o destruir la confianza

¿Cómo se expresa la confianza en otra persona? Se puede demostrar respeto, mostrar interés y atención sinceros, ser franco y fiel a la palabra empeñada, y demostrar formalidad y fiabilidad. Como un ejecutivo lo dijo en pocas palabras: "Di lo que sientes y siente lo que dices." En contraste, la confianza se disuelve con rapidez si se dicen medias verdades y mentiras, si hay incongruencias entre las promesas y los hechos, si se amenaza el logro de metas o la imagen personal ajenas y si se oculta información.

Los beneficios de la confianza son muchos. Su presencia estimula la aceptación de riesgos, facilita los flujos libres de información y contribuye a las relaciones de cooperación. También elimina buena parte de la necesidad percibida de supervisar el comportamiento de otra persona de manera estricta y controladora. Sobre todo, la confianza produce una relación más satisfactoria con los demás, sean supervisores, compañeros de trabajo o subordinados.[15]

CONDUCTA ASERTIVA

Para algunas personas no es fácil enfrentar el conflicto. Cuando necesitan negociar con los demás, algunos administradores se sienten inferiores, carentes de las destrezas necesarias o temerosos del poder de la otra persona. En estas condiciones, es probable que oculten sus senti-

mientos (parte de la estrategia de elusión) o respondan con ira involuntaria. Ninguna de estas respuestas es verdaderamente productiva.

Asertividad

Una opción constructiva es practicar conductas asertivas. La **asertividad** es el proceso que consiste en expresar sentimientos y solicitar cambios legítimos, así como dar y recibir una realimentación honesta. Un individuo asertivo no teme solicitar a otra persona que cambie un comportamiento ofensivo ni se siente incómodo al rechazar solicitudes poco razonables. La capacitación en asertividad implica enseñar a las personas a desarrollar formas eficaces de afrontar diversas situaciones generadoras de ansiedad.

Las personas asertivas son directas, sinceras y expresivas. Se sienten confiadas, se ganan el respeto hacia sí mismas y hacen sentir valiosos a los demás. Una mala opción es la *agresividad*, en la que las personas humillan a los demás, así como la *pasividad* (falta de asertividad) provoca lástima o desprecio en los demás y rara vez tiene algún efecto positivo. Ambas alternativas a la asertividad suelen ser menos eficaces para lograr una meta deseada durante un conflicto. La investigación muestra que los niveles moderados de asertividad son a menudo los más eficaces, y también que los líderes deben usarla con flexibilidad o disimular su asertividad según la situación.[16]

Etapas de la asertividad

Como muestra la figura 11.5, para ser asertivo en una situación es necesario cubrir cinco etapas. Cuando deben enfrentar una situación intolerable, las personas asertivas la describen objetivamente, expresan sus reacciones emocionales y sentimientos, y se identifican con la postura de la otra persona. Luego, ofrecen opciones para la solución del problema e indican sus consecuencias (positivas o negativas). No es imprescindible cubrir los cinco pasos en todas las situaciones. Al menos, es importante describir la situación y recomendar cambios. Los demás pasos dependerán de la importancia del problema y la relación entre los interesados.

> Karla, supervisora de un pequeño equipo de oficinistas, tenía un problema. Su secretaria, Maureen, se había vuelto cada vez más descuidada con su hora de llegada por la mañana. No sólo Maureen casi nunca llegaba antes de las 8:00, sino que su retraso variaba de unos cuantos minutos a casi media hora. Aunque Karla se negaba a enfrentarla, sabía que debía hacerlo o el resto del equipo se sentiría molesto.
>
> Karla llamó a Maureen a su oficina poco después de que ésta llegó a la mañana siguiente y aprovechó su capacitación en asertividad. "Has estado llegando tarde casi todos los días durante las dos últimas semanas —comenzó—. Esto es inaceptable en una oficina que se enorgullece de un rápido servicio al cliente desde las 8:00 de la mañana. Reconozco que existen muchas razones legítimas para llegar tarde en una ocasión, pero deseo que llegues a tiempo la mayoría de las veces en el futuro. Si no lo haces, incluiré una carta en tu archivo de personal y también registraré tu comportamiento en tu evaluación de desempeño semestral. ¿Estás de acuerdo con cambiar?"

La conducta asertiva es más eficaz cuando integra varios componentes verbales y no verbales. En muchas culturas, el contacto visual es un medio de expresión de sinceridad y autoconfianza; además, una postura corporal erguida y la posición corporal directa (de proximidad e inclinación hacia adelante) pueden aumentar el efecto de un mensaje. Se deben usar gestos adecuados, mientras que las expresiones faciales congruentes y un tono de voz y volumen fuertes, pero modulados, son convincentes. Quizá lo más importante sea la expresión espontánea y enérgica de una reacción honesta, como: "Tony, ¡me enojo porque siempre entregas tu informe un día después!"

Facilitación de relaciones sin problemas

Las buenas relaciones interpersonales entre colegas y niveles organizacionales requieren tiempo, esfuerzo, conocimientos y destrezas. Una destreza clave es la **facilitación interpersonal**, es decir, la capacidad de centrarse en las necesidades, sensibilidades e idiosincrasias personales de los demás y, después, trabajar para mantener los conflictos bajo control y un nivel alto de colaboración entre los miembros de los equipos. Esto requiere saber qué rasgos de la personalidad crearán sinergia en un equipo, qué empleados tienen "botones" que pueden provocar explosiones emocionales y cuándo intervenir tras bambalinas.

FIGURA 11.5
Etapas de la conducta asertiva

Etapa	Ejemplo
1. Describa el comportamiento.	"Cuando haces esto..."
↓	
2. Exprese sus sentimientos.	"Siento..."
↓	
3. Demuestre empatía.	"Entiendo por qué tú..."
↓	
4. Ofrezca opciones para resolver el problema.	"Deseo que consideres cambiar..."
↓	
5. Indique las consecuencias.	"Si (no) lo haces, yo..."

Los administradores con destrezas de facilitación interpersonal bien desarrolladas presentan con frecuencia uno o más de los siguientes comportamientos:

- Se basan en su inteligencia emocional (vea la explicación anterior en las pp. 203-204).
- Conocen la vida personal de sus colegas.
- Dedican especial atención a recordar los gustos y aversiones, valores, intereses y preferencias de los empleados.
- Supervisan el grado de interés en el trabajo, estado de ánimo, compromiso y satisfacción de otras personas.
- Desarrollan y aplican sus destrezas de facilitación en diversos ambientes sociales.

Reconocimiento

Las personas buscan reconocimiento en sus interacciones con los demás. El **reconocimiento** se define como una acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas. En la mayoría de las organizaciones, el método principal de reconocimiento es verbal, como "Pedro, tuviste un excelente registro de ventas el mes pasado". Como ejemplos de reconocimientos físicos se pueden mencionar una palmada en la espalda y un firme apretón de manos.

Tipos de reconocimiento

Los reconocimientos pueden ser positivos, negativos o mixtos. Los **reconocimientos positivos** contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los **reconocimientos negativos** dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo. Un ejemplo de un **reconocimiento mixto** es el comentario de este supervisor: "Óscar, ese es un buen boceto publicitario, considerando la poca experiencia que tienes en esta área."

Reconocimientos condicionales e incondicionales

También existen diferencias entre los reconocimientos condicionales e incondicionales. Los **reconocimientos condicionales** se otorgan a los empleados si tienen un buen desempeño o evitan problemas. Un administrador de ventas puede prometer a un empleado "un aumento si vende otras tres pólizas de seguros". Los **reconocimientos incondicionales** se ofrecen sin ninguna relación con el comportamiento. Aunque hacen sentir bien a una persona (por ejemplo, "eres un buen empleado"), pueden ser confusos porque no indican cuántos reconocimientos más se pueden ganar. Los supervisores obtendrán mejores resultados si dan más reconocimientos en un plan de modificación de la conducta en el que la retribución dependa del resultado deseado. *El deseo de reconocimiento por parte de los empleados* y la renuencia ocasional de los supervisores a usarlos se demuestran en la conversación ilustrada en "En la práctica: Merrill Lynch".

Aplicaciones a la solución de conflictos Existen varias relaciones naturales entre la asertividad y los métodos para resolver conflictos que ya se analizaron en este capítulo. En la figura 11.6 se

En la práctica: Merrill Lynch

Melissa, agente de bolsa de Merrill Lynch, acababa de hacer una presentación a un grupo de posibles clientes. Más tarde, le preguntó emocionada a su gerente qué opinaba de su presentación. "Hiciste un buen trabajo", comenzó él (los ojos de Melissa brillaron de satisfacción), "nada del otro mundo, pero bueno". Aunque no demostró su desilusión, podemos imaginar que debió sentirse muy desmoralizada por el comentario de su jefe.

presentan las relaciones probables. Una vez más, la relación entre varias ideas y acciones conductuales es evidente en esta conexión entre confrontación y asertividad.

La capacitación en asertividad, junto con el reconocimiento, son herramientas poderosas para aumentar la eficacia interpersonal, pues comparten la meta de ayudar a los empleados a sentirse bien consigo mismos y con los demás. El resultado es que mejora la comunicación y la cooperación interpersonal. Aunque los individuos pueden practicarlas, estas herramientas son más eficaces cuando se usan en toda la organización y reciben el apoyo de la alta dirección. Juntas, forman un fundamento importante para los retos más complejos que dividen al personal que trabaja en grupos pequeños y comités.

PODER Y POLÍTICA

Todos los líderes están relacionados con el poder y la política. El **poder** es la capacidad de influir en otras personas y acontecimientos. Tradicionalmente, es la forma que tiene el líder de obtener resultados, la manera en que extiende su influencia sobre otros. Es algo diferente de la autoridad, porque ésta la delega la administración de nivel superior. Por otro lado, el poder se gana y los líderes lo obtienen con base en sus personalidades, actividades, recursos y las situaciones en que operan.

Tipos de poder

Cinco fuentes de poder

El poder se desarrolla en diversas formas. Existen cinco **bases de poder**, cada una con una fuente única.[17]

Poder personal El **poder personal**, denominado también poder referente, carismático y de personalidad, proviene individualmente de cada líder. Es la habilidad de los líderes que les permite ganar seguidores debido a la fuerza de su propia personalidad. Poseen un magnetismo personal, un aire de confianza y una apasionada convicción en objetivos que atraen y mantienen seguidores. Las personas los siguen porque *desean* hacerlo; sus emociones les dicen que lo hagan. El líder percibe las necesidades de las personas y promete satisfacerlas. Como ejemplos históricos reconocidos se encuentran Juana de Arco en Francia, Mahatma Gandhi en India,

FIGURA 11.6
Relaciones probables entre las estrategias de solución de conflictos y la conducta

Estrategia de solución	Conducta probable
Elusión	No asertividad
Suavización	No asertividad
Coacción	Agresividad
Confrontación	Asertividad

Winston Churchill en Inglaterra, así como John F. Kennedy y Martin Luther King en Estados Unidos. El presidente Barack Obama demostró algunas de las mismas características en sus discursos de campaña.

Poder legítimo El **poder legítimo**, conocido también como poder de la posición y poder oficial, proviene de una autoridad mayor. Surge de la cultura de la sociedad a través de la cual el poder se delega legítimamente en otros por autoridades superiores establecidas. Otorga a los líderes la facultad para controlar los recursos, así como para premiar y castigar a otros. Las personas aceptan este poder porque creen que es conveniente y necesario para mantener el orden y disuadir la anarquía en una sociedad. Existe una presión social por parte de pares y amigos que lo aceptan y esperan que los demás también lo hagan.

Poder experto El **poder experto**, conocido también como autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento y la información de una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra sociedad tecnológica moderna. Por ejemplo, si su cónyuge tuviera un ataque de asma en una sala de urgencias de un hospital, es más probable que usted centrara su atención en el médico que llega a proporcionar el tratamiento que en el asistente que entrega la provisión de ropa limpia. La razón es que usted espera que el médico sea un experto capaz de resolver la situación.

Poder de premiación El **poder de premiación** es la capacidad de controlar y proporcionar elementos valiosos para los demás. Surge de la capacidad de otorgar aumentos de sueldo, recomendar ascensos o transferencias o incluso asignaciones laborales favorables. Muchos premios pueden estar bajo el control de un administrador, y no se limitan a objetos materiales. El poder de premiación también deriva de la capacidad de dar reconocimiento organizacional, incluir a un empleado en un grupo social o tan sólo proporcionar realimentación positiva por un trabajo bien realizado. Además, sirve como base para reforzar el comportamiento deseable, como se analizó en el capítulo 5.

Poder coercitivo El **poder coercitivo** es la capacidad para castigar a otro o, al menos, amenazarlo. Los administradores con poder coercitivo pueden amenazar la seguridad laboral de un empleado, realizar cambios disciplinarios en el programa laboral de una persona o, de manera extrema, aplicar la fuerza física. El poder coercitivo recurre al temor como motivador, pues puede ser una fuerza poderosa para inducir la acción en el corto plazo. Sin embargo, es probable que produzca un efecto negativo general en el receptor.

Efectos de las bases de poder

Los cinco tipos de poder emanan de distintas fuentes, pero, en la práctica, están interrelacionados. Los poderes de premiación, coercitivo y legítimo derivan sobre todo de la posición de una persona en la organización. Los poderes experto y personal residen en la persona. Cuando a un supervisor se le retira sólo una base de poder, los empleados perciben que también decaen otras bases de influencia. Una base de poder debe concordar con su contexto organizacional para ser eficaz.

Los resultados incluyen resistencia, condescendencia o compromiso

Los administradores también deben interesarse en los efectos de las diversas bases de poder en la motivación de los empleados. Éstos pueden responder en una de tres formas, como muestra la figura 11.7. Se pueden *resistir* a la iniciativa del líder, sobre todo si el poder coercitivo se ejerce en forma constante, sin causa aparente o de manera arrogante. Pueden *condescender* con los deseos del líder, al cumplir las expectativas mínimas y evitar esfuerzos adicionales. El poder legítimo también genera condescendencia, igual que el poder de premiación, a menos que las recompensas sean considerables y se relacionen directamente con las necesidades del empleado. El resultado más conveniente del ejercicio del poder es el *compromiso*, que es la entrega entusiasta de energía y talento para satisfacer las solicitudes del líder. Los poderes referente y experto son los que tienen más posibilidades de generar compromiso, pero los poderes legítimo y de premiación también funcionan bien en ciertas condiciones.

Política organizacional

La clave es el interés propio

Como las cinco bases de poder son esencialmente adquiridas y se usan para lograr metas organizacionales formales, muchos administradores y empleados recurren a otra serie (complementaria) de conductas para lograr sus metas personales en el trabajo. La **política organizacional** se refiere a conductas intencionales para aumentar o proteger la influencia y el interés de una persona, sin dejar de inspirar confianza en los demás.[18] La destreza política consta de cuatro dimensiones básicas:

- Ser *socialmente astuto* (percibir y entender con exactitud lo que ocurre en las interacciones sociales).
- Tener *influencia interpersonal* (adaptar sus conductas para suscitar con mayor eficacia en otros la respuesta deseada).
- Crear *redes* útiles (desarrollar contactos para obtener aliados y seguidores útiles).
- Expresar *sinceridad* (mostrar intenciones honestas y auténticas en sus interacciones con los demás de manera que confíen en usted).

Estas conductas, al expresarse profesionalmente, contribuyen a lograr una promoción bien merecida, convencer a la alta dirección de los méritos de una propuesta que ampliará los propios recursos y responsabilidades o ganar visibilidad personal. Sin embargo, otros empleados prefieren evitar la política a toda costa, usarla en beneficio propio o en forma manipuladora y engañosa. El riesgo es que los empleados poco escrupulosos que participan en la política organizacional pongan sus propios intereses por encima de los de su empresa con intención de ganar poder político para obtener beneficios de corto o largo plazos.

Una encuesta a más de 400 administradores proporcionó información sobre sus puntos de vista sobre la política organizacional.[19] En gran medida, los administradores estaban de acuerdo en que:

- La política es común en la mayoría de las organizaciones.
- Los administradores deben ser buenos políticos para agilizar su desarrollo profesional.
- La política se practica con mayor frecuencia en los niveles superiores de la organización y en las empresas grandes.
- Demasiada política disminuye la eficiencia organizacional y entorpece la consecución de las metas.

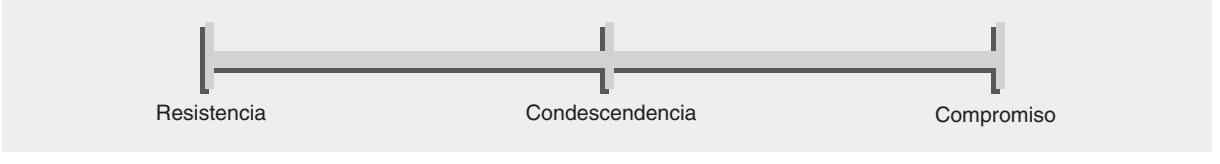
Influencia y poder políticos

Los administradores y todos los empleados de organizaciones contemporáneas deben aprender a producir resultados, estimular la cooperación y hacer que las cosas sucedan sin depender de las formas tradicionales de poder. Aunque esta meta parezca difícil, es posible si los administradores parten de la premisa de que *todo mundo está motivado principalmente por el interés propio*. Al comprender esta premisa, una persona puede influir en otros mediante intercambios mutuamente beneficiosos para obtener cooperación. A continuación se presentan ocho pasos para aumentar la influencia:

Pasos para ganar influencia personal

1. Trate a la otra parte como aliado potencial; evite hacer enemigos.
2. Identifique con claridad sus objetivos y elija sus batallas (evite las triviales).

FIGURA 11.7 Posibles respuestas al uso del poder



Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la política organizacional (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

3. Conozca las necesidades, intereses, expectativas y metas de la otra parte.
4. Realice un inventario de sus propios recursos para identificar algo valioso que pueda ofrecer (vea la explicación sobre los créditos idiosincrásicos en el capítulo 10).
5. Evalúe su relación actual con la otra persona.
6. Decida qué pedir y qué ofrecer.
7. Realice el intercambio que produzca una ganancia para ambas partes.
8. Aunque "gane", no se regodee; sea cortés y evite vanagloriarse.[20]

Los líderes usan diversas tácticas para ganar poder político; la figura 11.8 proporciona varios ejemplos. (La *participación en redes*, que no es otra cosa que desarrollar y mantener contactos entre un grupo de personas con intereses compartidos, es otra fuente de influencia que se presentó en el capítulo 3. La participación en redes es cada vez más popular con los sitios web como LinkedIn.) Dos de las tácticas más populares son los intercambios sociales y las alianzas de varios tipos. El *intercambio social* implica que "si tú haces algo por mí, yo haré algo por ti". Se basa en la poderosa **norma de reciprocidad** de la sociedad, en la que dos personas que mantienen una relación duradera sienten una fuerte obligación de retribuirse las "deudas" sociales.[21] Cuando estos intercambios se llevan a cabo con éxito, ambas partes obtienen algo que desean. Los intercambios de "pagarés" y favores que persisten durante algún tiempo suelen generar una *alianza* en la que dos o más personas se unen en una relación temporal o de largo plazo para obtener los beneficios que desean mutuamente. Los televidentes han visto muchas veces esto en programas como *Survivor*.

Norma de reciprocidad

Otra vía popular hacia el poder político es *identificarse con una autoridad superior* o una figura poderosa de una organización. Así, como dice el dicho, "algo del poder se te pega". Con frecuencia, esta identificación proporciona privilegios especiales y, en muchos casos, se logra reconocimiento como representante o vocero de la figura más poderosa. Otros pueden compartir problemas con uno, con la esperanza de que les ayude a obtener acceso a la figura superior. Un ejemplo de identificación es el asistente personal del presidente, al cual representa en muchos contactos con otras personas.

> En una empresa, el asistente personal del presidente, Howard Janus, llegó a ser muy reconocido en la empresa como su representante. Daba instrucciones a otros administradores a nombre del presidente y ellos las aceptaban como órdenes. Representaba al presidente en asignaciones especiales, controlaba su agenda, y, en parte, el flujo de información de ida y vuelta con él. Manejaba el poder con eficacia y poco a poco adquirió una gran influencia en la corporación. Cuando el presidente se jubiló, el asistente se convirtió en un directivo importante y fue aceptado por otros administradores.

El congraciamiento es una táctica política

El método tradicional de sólo *hacer favores a otros* se relaciona estrechamente con la técnica anterior. En una relación con una autoridad superior, esta práctica de congraciarse suele conocerse como "dar coba" o "adular" al supervisor. Los ejemplos incluyen hacer mandados, apoyar ideas sin importar sus méritos (ser servil) o realizar de manera voluntaria el "trabajo sucio" ajeno (tareas indeseables o menores). Aunque estas conductas son muy notorias para otros (que las desprecian), a veces funcionan con personas que tienen egos muy grandes y disfrutan de tener un séquito de admiradores.

Otra forma popular de adquirir poder político consiste en *dar servicio selectivo* a los seguidores. Por ejemplo, un administrador de compras proporciona un servicio más rápido e interpreta

Un problema ético

Algunas personas sugieren que no hay lugar en absoluto para la política organizacional. Creen que todas estas acciones son en beneficio propio y deben prohibirse, y que quienes participan en ellas deben ser castigados porque no contribuyen al bien común ni a los objetivos generales de una organización. Por otro lado, los defensores del comportamiento político consideran sus acciones catalizadores críticos que ayudan a producir resultados valiosos con mayor facilidad. ¿Qué opina *usted* de la ética de la política organizacional?

las reglas a su conveniencia para ayudar a amigos que apoyan la función de compras. Otra táctica es *adquirir símbolos de poder y estatus* que impliquen que uno es una persona importante en la empresa, aunque esta táctica puede tener un efecto contraproducente si no se posee el poder que corresponde a los símbolos.

Algunos administradores emplean la táctica más agresiva de aplicar jugadas de poder para *arrebatar el poder a otros*. Este enfoque es arriesgado porque los otros pueden vengarse en formas que debiliten el poder del administrador que se lo arrebató.

Una táctica común para aumentar el poder es *integrar o unirse a grupos de interés* que compartan un objetivo común. Estas redes funcionan con base en la amistad y los contactos personales, y proporcionan un sitio de reunión para personas influyentes. Un administrador joven

FIGURA 11.8
Ejemplos de tácticas para ganar poder político

Táctica	Ejemplo
Intercambio social	En un intercambio, el jefe de ingenieros ayuda al administrador de la fábrica a que aprueben una nueva máquina si el administrador apoya un proyecto de ingeniería.
Alianzas	El administrador de sistemas de información y el vicepresidente de finanzas trabajan juntos en una propuesta para un nuevo sistema de cómputo.
Identificación con la autoridad superior	El asistente personal de la presidenta toma decisiones menores por ella.
Hacer favores a otros	Un miembro del personal compra una docena de rosas para que el jefe se las lleve a su esposa en su aniversario de bodas.
Control de información	El administrador de investigación y desarrollo controla la nueva información sobre productos que requiere el administrador de marketing.
Servicio selectivo	El administrador de compras proporciona selectivamente un servicio más rápido a los socios más cooperadores.
Símbolos de poder y estatus	El nuevo contralor duplica el tamaño de su oficina, la decora lujosamente y contrata a un asistente personal.
Jugadas de poder	El administrador A acuerda con el vicepresidente transferir parte del departamento del administrador B al suyo.
Redes	Un administrador joven se une a un club campestre, o entabla contactos en LinkedIn.
Poses	Ser visto como el "lado ganador" en una discusión, o estar en el "lugar indicado en el momento oportuno".

FIGURA 11.9
Estrategias comunes de manejo de imagen

¿Cuál de estas estrategias considera aceptable para usted o para otros?

1. Competencia personal y alto nivel de desempeño.
2. Cumplir los compromisos asumidos; trabajar tiempo extra y con más dedicación.
3. Solucionar las crisis; participar voluntariamente cuando se requiera.
4. Dar a conocer sus valores y mostrar un comportamiento muy ético.
5. Expresar lo que piensa de manera adecuada (y/o elaborada).
6. Mostrar una apariencia favorable que cumpla con las expectativas de los demás.
7. Autopromoción basada en resultados, además de mencionar casualmente los nombres de personas importantes.
8. Actividades para congraciarse (adulación, imitación, ser una persona condescendiente).
9. Exagerar sus destrezas y logros; reclamar el crédito del trabajo ajeno.
10. Atribuir sus propios problemas a otras personas o acontecimientos; ocultar sus deficiencias; pedir compasión.

que se une a una organización comunitaria de servicio (como los Rotarios, Kiwanis o Leones) o a un club campestre abre la puerta a nuevos contactos que pueden ser útiles.

También la adopción de poses sirve para ganar influencia. Una **pose** consiste en colocarse en una posición que dé visibilidad (por ejemplo, sentarse cerca de una persona importante en una reunión de trabajo o incluso entrar o salir de un lugar al mismo tiempo que un ejecutivo), asegurarse de que los demás se enteren de sus éxitos personales y cultivar el arte de colocarse siempre en una situación de superioridad.

Como ilustra el ejemplo siguiente, el poder y la política son una parte fundamental del éxito del liderazgo de una organización:

> La administración de una oficina estatal consideraba si debía cambiar cierta actividad de un departamento a otro. Al final, el director de toda la operación decidió celebrar una junta con todos los altos directivos para decidir dónde ubicar la actividad en conflicto. Antes de la junta, la administradora del departamento que deseaba la actividad preparó un informe detallado y convincente que apoyaba a fondo el cambio de la actividad a su departamento. Entre tanto, la administradora del departamento que perdería la actividad visitaba a todos los miembros del comité para resolver problemas políticos, establecer acuerdos y apoyar el punto de vista de su división.
>
> Cuando el comité se reunió, dos semanas después, la mayoría de los miembros ya se había inclinado por la administradora que aplicó el enfoque político. Se ignoró la lógica convincente del informe escrito y el comité votó por mantener la actividad en su ubicación inicial. Las destrezas políticas ganaron la disputa.

Los administradores no tardan en percatarse de que su poder político proviene del apoyo de individuos clave o del grupo que los rodea. Surge de la habilidad de un líder para trabajar con personas y sistemas sociales con el propósito de ganar su lealtad y apoyo. Las actividades para ganar y ejercer poder personal con el fin de satisfacer los intereses propios implican estar alerta a las necesidades de los demás para salvar la imagen, intercambiar favores, realizar concesiones, resolver problemas políticos, establecer compromisos ingeniosos y participar en muchas otras actividades.

Personas con alta y baja autovigilancia

La investigación indica que algunas personas (**autovigilantes**) son más eficaces que otras para emplear la política organizacional.[22] En particular, las personas con *alta autovigilancia* son más hábiles para controlarse y adaptarse a señales circunstanciales e interpersonales. Son sensibles a las expectativas de papeles cambiantes, se preocupan por la imagen que transmiten a los demás y responden a las señales que reciben. Al satisfacer las expectativas de los demás, completan tareas y son vistos como líderes potenciales. Las personas con *baja autovigilancia* se apartan más de las señales sociales, se comportan como desean y muestran menos

Consejos a los futuros administradores

1. *Considere al conflicto interpersonal una oportunidad de aprendizaje*, crecimiento y exploración.
2. *Busque las causas reales del conflicto* para predecirlo y comprenderlo.
3. *Manténgase alerta a las señales relacionadas con los diferentes rasgos de personalidad* de los empleados; evite juzgarlos y use los patrones que se analizaron para reaccionar de manera más positiva a ellos.
4. *Convierta las posibles situaciones de conflicto en oportunidades de ganar-ganar* para ambas partes.
5. Perfeccione sus destrezas para ser una persona que use la confrontación constructivamente; *sea franco, orientado al problema, curioso y flexible.*
6. *Aprenda a expresar sus sentimientos y posturas de manera asertiva, honesta y expresiva* con el fin de satisfacer sus propias necesidades.
7. Acepte las enormes necesidades de reconocimiento que tiene la mayoría de los empleados; *encuentre oportunidades legítimas para reconocerlos*.
8. *Evalúe la naturaleza y fuerza de sus fuentes de influencia y poder*; aprenda a aprovecharlas para aumentar sus oportunidades de éxito en política organizacional.
9. Después de desarrollar y demostrar sus destrezas técnicas, *participe en el manejo de imagen* para mejorarla ante los demás.
10. *Desarrolle sus destrezas de facilitación interpersonal* con el propósito de intervenir eficazmente para evitar y resolver los conflictos entre empleados.

interés por impresionar positivamente a otros. Esta actitud afecta negativamente sus relaciones con los demás y disminuye sus posibilidades de ascender.

Como muchos empleados están muy interesados en el éxito de sus propias carreras, las organizaciones modernas son lugares fértiles para la política. Los observadores opinan que los líderes eficientes pero sin capacidad de autovigilancia ni destrezas políticas básicas tendrán problemas para llegar a niveles altos en las organizaciones modernas. Lo que necesitan (siempre que tengan un alto desempeño) es otorgar importancia al **manejo de imagen**, es decir, habilidad para proteger su autoimagen, sin dejar de influir de manera intencional en la evaluación que los demás hacen de ellos. Entre algunas estrategias de manejo de imagen se encuentran el envío de señales no verbales positivas (por ejemplo, sonrisas o contacto visual), el empleo de elogio y favores a otros, etc.[23] La figura 11.9 enumera algunos otros enfoques. Claramente, es esencial que los líderes posean una amplia gama de destrezas interpersonales, tanto para su éxito personal como para facilitar el camino hacia el desempeño de los empleados.

Resumen

Con frecuencia, los conflictos interpersonales e intergrupales surgen cuando existe desacuerdo en relación con las metas o los métodos para lograrlas. Estos conflictos pueden ser constructivos o destructivos para los involucrados. Existen varios métodos para solucionar conflictos (elusión, suavización, coacción, concesión y confrontación) que varían en su eficacia potencial. Una cuestión clave gira en torno a los resultados deseados para uno mismo y los demás: ¿desea un individuo ganar o perder, y qué se desea para la otra parte? Por lo general, un enfoque de confrontación tiene un mérito significativo.

La conducta asertiva es una respuesta útil en muchas situaciones en las que se descuidaron las necesidades legítimas de una persona. El reconocimiento se busca y se procura en las transacciones sociales porque contribuye a la satisfacción de las necesidades de reconocimiento y refuerza la orientación interpersonal positiva y satisfactoria.

Se requiere poder para dirigir una organización. Las cinco bases de poder son el poder personal, legítimo, experto, de premiación y coercitivo; cada una produce un efecto diferente en los empleados que varía de la resistencia a la condescendencia y al compromiso. La política organizacional es el uso de diversas conductas que aumentan o protegen la influencia y el interés de una persona. En general, los comportamientos políticos en las organizaciones son comunes, necesarios para el éxito y cada vez más importantes en niveles superiores. El manejo de imagen es también una estrategia útil para complementar el desempeño real.

Repaso de términos y conceptos

Asertividad, *282*
Autovigilantes, *289*
Bases de poder, *284*
Confianza, *274*
Conflicto, *272*
Confrontación, *279*
Descortesía en el sitio de trabajo, *274*
Facilitación interpersonal, *282*
Manejo de imagen, *290*
Norma de reciprocidad, *287*
Poder coercitivo, *285*
Poder de premiación, *285*
Poder experto, *285*
Poder legítimo, *285*
Poder personal, *284*
Poder, *284*
Política organizacional, *286*
Pose, *289*
Reconocimiento, *283*
Reconocimiento mixto, *283*
Reconocimientos condicionales, *283*
Reconocimientos incondicionales, *283*
Reconocimientos negativos, *283*
Reconocimientos positivos, *283*
Resultado de ganar-ganar del conflicto, *278*

Preguntas de repaso

1. Analice la relación entre la teoría X y la teoría Y, y las estrategias de solución de conflictos.
2. Reúnase con otro estudiante y explore el concepto de confianza como fundamento de las relaciones humanas productivas. Idee varias estrategias para aumentar la confianza mutua.
3. ¿Qué tan asertivo es usted? Califíquese del 1 = bajo al 10 = alto. ¿Debe ser más asertivo o menos asertivo? ¿En qué condiciones?
4. "Decidido: Todos los empleados deben recibir capacitación para incrementar su asertividad". Prepárese para presentar las ventajas y desventajas de esta decisión en un debate en clase.
5. Muchas personas no reciben regularmente los reconocimientos que creen merecer. ¿Por qué sienten de este modo? ¿Qué pueden hacer sus administradores en estos casos? ¿Qué pueden hacer ellos mismos?
6. Piense en una organización que conozca. ¿Qué tipos de poder se ejercen ahí? ¿Por qué las personas reaccionan a esas bases de poder? ¿Qué cambios recomendaría?
7. Identifique las tácticas de política organizacional que ha presenciado o sobre las cuales ha leído. Prepare un plan de acción para responder a estas conductas en caso de que alguna vez se tope con ellas.
8. Revise y explique la idea de una norma de reciprocidad como base para influir en los demás. Explique cómo ha visto esto en las relaciones interpersonales. ¿Cómo la usaría en el futuro?
9. Revise la definición de política organizacional. ¿Puede operar una organización sin ninguna conducta política en absoluto? ¿Cómo sería una organización así? ¿Cómo lograría esto?
10. Piense en la idea del manejo de imagen. ¿En qué formas los estudiantes lo utilizan eficazmente en el salón de clases? ¿Qué estrategias adicionales pueden adoptar?

Evalúe sus habilidades

¿Muestra usted buenas habilidades interpersonales?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando trata de trabajar en forma constructiva con otra persona. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Reconozco las múltiples fuentes de conflicto y busco la causa probable antes de seguir adelante.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

2. Tengo cuidado de no atacar la autoestima de otra persona ni permitir que mi autoestima sea amenazada por lo que otros dicen.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Sé cuando fomentar un conflicto y cuándo tiene sentido aminorarlo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Reconozco las fortalezas y debilidades de cada uno de los cinco rasgos más importantes de la personalidad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Intento evaluar activamente el resultado deseado del conflicto que otros prevén; donde se requiere, convierto la meta en un resultado de ganar-ganar.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Puedo cambiar de manera flexible mi comportamiento entre las cinco estrategias más importantes para la solución de conflictos, aunque por lo general prefiero la estrategia de confrontación.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Sé lo que se requiere para ser asertivo y me siento a gusto expresándome de esta manera.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Uso muchas estrategias de manejo de imagen y creo que tengo éxito con ellas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Evalúo regularmente, e intento desarrollar aún más, mis diversas bases de poder.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Reconozco la realidad de la política organizacional y uso conscientemente la norma de reciprocidad para lograr mis metas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas destrezas interpersonales.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su éxito futuro como motivador. Lo alentamos a revisar secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

El pasajero molesto de la línea aérea

Margie James era supervisora nocturna de una línea aérea de Denver. Su oficina estaba exactamente detrás de la taquilla y a veces se le solicitaba tratar con pasajeros que tenían problemas poco comunes que los empleados no podían resolver. En una ocasión, alrededor de las 11:00, le pidieron que atendiera a un pasajero molesto que se acercó a ella para decirle que "sus incompetentes empleados perdieron mi maleta de nuevo y su ¡X?#*!! asistente de equipaje no me está ayudando en absoluto. Deseo que me atiendan, ¿todo el mundo es incompetente aquí? En esa maleta traigo un discurso importante que debo entregar a las 9:00 de la mañana en punto y, si no lo recupero, sin duda demandaré a esta línea aérea".

Preguntas

¿Cómo debe responder James al pasajero? ¿La ayudaría recurrir al reconocimiento? ¿Sería útil la capacitación en asertividad?

Ejercicio vivencial

Evaluación de estrategias políticas

De manera individual, clasifique las siguientes estrategias políticas (influencia) de acuerdo con su disposición para usarlas (1 = mayor; 8 = menor) con el propósito de estimular sus intereses en el trabajo. Al terminar, forme grupos de más o menos cinco personas y elaboren una evaluación grupal (consenso) de la proporción de administradores (0-100 por ciento) que pueden aplicar cada estrategia. Después, examine la lista de respuestas y analice cualquier diferencia. Comenten sobre la manera en que estas estrategias pueden haber cambiado al paso del tiempo.

Clasificación propia		**Evaluación grupal del uso que hacen los administradores**
_____ A.	Elogiar a personas influyentes para hacerlas sentir bien	_____
_____ B.	Preparar un apoyo anticipado para una decisión por tomar	_____
_____ C.	Culpar a otros de los problemas (chivo expiatorio)	_____
_____ D.	Crear deudas sociales haciendo favores a los demás	_____
_____ E.	Vestirse para cumplir con las normas de la organización de un adecuado arreglo personal	_____
_____ F.	Crear una red de apoyo de personas influyentes	_____
_____ G.	Retener o distorsionar información que arroje una luz desfavorable sobre su desempeño	_____
_____ H.	Formar coaliciones con individuos poderosos que puedan apoyarlo más adelante	_____

Respuestas: A = 25%, B = 37%, C = 54%, D = 13%, E = 53%, F = 24%, G = 54%, H = 25%.*

*Los datos de frecuencia se obtuvieron de Robert W. Allen, Dan L. Madison, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, otoño de 1979, pp. 77-83.

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y clara de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa de un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que un elemento de juicio es para una persona puede ser menos importante para otra. La característica crucial de los elementos de juicio es que son importantes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de considerar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *El conflicto interpersonal surgirá en la mayoría de las relaciones de trabajo.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual

tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Parte **Cinco**

Comportamiento de grupos

Capítulo **Doce**

Grupos formales e informales

La gente intuye que la toma de decisiones en grupo es algo fabuloso cuando, en realidad, no es así.
Dan Ariely[1]

La innovación es más probable cuando personas de diferentes disciplinas, antecedentes y áreas de conocimiento experto comparten sus ideas.
Teresa M. Amabile y Mukti Khaire[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La dinámica de grupos
- La naturaleza y los efectos de los grupos informales
- Los líderes informales
- Las diferencias entre los roles del liderazgo de tarea y social
- Las técnicas de lluvia de ideas, nominal, toma de decisiones Delphi y dialéctica
- Las debilidades de las reuniones de grupos

Cuando Bill Smith se graduó de la escuela de ingeniería e ingresó al laboratorio de una importante empresa de manufactura, recibió la responsabilidad de supervisar a cuatro técnicos que verificaban muestras de la producción. En alguna forma, los supervisaba; en otra, el mismo grupo lo limitaba, lo que era muy frustrante para Bill. Pronto descubrió que cada técnico protegía a los demás, por lo que era difícil determinar la responsabilidad por el trabajo descuidado. El grupo reducía el trabajo que le correspondía pues realizaba el mismo número de pruebas todos los días a pesar de que él los urgía a trabajar más rápido. Aunque Bill era el supervisor asignado, observó que sus técnicos, en muchas ocasiones, en vez de acudir a él, presentaban sus problemas a un técnico de mayor edad que se encontraba en otra sección, al otro lado del pasillo.

Bill también se percató de que tres de sus técnicos comían juntos en la cafetería, pero el cuarto generalmente lo hacía con sus amigos en un laboratorio contiguo. Por su parte, lo normal era que Bill comiese con otros supervisores de laboratorio y aprendió mucho sobre los acontecimientos de la empresa durante estas comidas. Pronto descubrió que estas situaciones ponían en evidencia la existencia de una organización informal con la que debía trabajar tanto como con la organización formal.

DINÁMICA DE GRUPOS

Este capítulo y el siguiente desvían nuestra atención de las relaciones interpersonales y la concentran en las actividades de grupos. Los grupos pequeños funcionan desde los tiempos de la primera familia. En años recientes, los investigadores estudiaron científicamente el proceso mediante el cual evolucionan y trabajan los grupos pequeños. Algunas cuestiones que abordan son:

- ¿Qué es la organización informal y cómo opera?
- ¿Cuál es la función del líder de un grupo pequeño?
- ¿Varía la función según los objetivos?
- ¿Qué enfoques estructurados son más útiles para lograr los objetivos del grupo?
- ¿De qué maneras y en qué condiciones son mejores o peores las decisiones grupales que las individuales? Ya hay respuestas e información útil sobre la dinámica del comportamiento de grupos pequeños para supervisores como Bill Smith.

¿Qué es la dinámica de grupos?

El proceso social por medio del cual las personas interactúan frente a frente en grupos pequeños se denomina **dinámica de grupos**. La palabra "dinámica" procede de un vocablo griego que significa "fuerza"; por tanto, la dinámica de grupos se refiere al *estudio de las fuerzas que operan en un grupo*. Dos acontecimientos históricos importantes en nuestros esfuerzos por comprender a los grupos pequeños son la investigación de Elton Mayo y asociados en las décadas de 1920 y 1930, y los experimentos en la década de 1930 de Kurt Lewin, fundador del movimiento de la dinámica de grupos. Mayo demostró que los trabajadores establecían grupos informales que afectaban la satisfacción laboral y la eficacia. Por su parte, Lewin comprobó que los diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos.

Los grupos poseen características distintas de las que muestran los individuos que los integran. Esto es similar a la situación física en la que una molécula de sal (cloruro de sodio) tiene propiedades diferentes a las de los elementos sodio y cloro, los cuales forman un "grupo" para integrarla. Las características especiales de los grupos se ilustran mediante una simple lección de matemáticas. Suponga que decimos que "uno más uno es igual a tres". En el mundo de las matemáticas, tal afirmación es un error lógico elemental. Pero en el mundo de la dinámica de grupos, es completamente racional decir "uno más uno es igual a tres". En un grupo no puede haber sólo dos personas, ya que *dos personas no pueden entenderse sin examinar su relación*, y esa relación es el tercer elemento crucial de la ecuación.

Tipos de grupos

Formales e informales

Hay muchas formas de clasificar grupos. Existe una diferencia clave entre los **grupos formales**, que la organización establece y tienen una identidad pública y una meta, y los **grupos**

informales, que surgen debido a intereses comunes, la proximidad y amistades. Este capítulo analiza ambos tipos.

Temporales y permanentes

Se establece otra distinción fundamental entre dos tipos de grupos formales. Algunos tienen una duración relativamente temporal; se crean para realizar una tarea de corto plazo y después se desintegran. Un ejemplo de un grupo temporal es un comité o fuerza de tarea. La situación en la que los miembros de un grupo analizan ideas o resuelven problemas suele conocerse como *reunión*. El otro tipo formal, que es un grupo de trabajo más natural y duradero, se forma cuando las personas realizan en conjunto ciertas tareas regulares como parte de sus asignaciones laborales y se denomina *equipo*. Debido a la enorme importancia de los equipos en las organizaciones actuales, se analizan por separado en el capítulo 13.

Bajo el disfraz de las relaciones formales, toda organización cuenta con un sistema más complejo de relaciones sociales integrado por muchos pequeños grupos informales. Aunque existen muchas variedades de grupos informales, nos referimos a ellos en conjunto como la organización informal. Estos grupos informales son una influencia poderosa sobre la productividad y la satisfacción laboral, como descubrió Bill Smith en el ejemplo inicial. Este capítulo comienza con una visión general de las organizaciones informales en el trabajo.

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES

Comparación entre las organizaciones informales y las formales

Definición de organización informal

El profuso interés en la organización informal surgió como resultado de los estudios de Western Electric en la década de 1930, los cuales concluyeron que era una parte importante de la situación laboral general. Estos estudios demostraron que la **organización informal** es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. La organización informal otorga importancia prioritaria a las personas y sus relaciones, en tanto que la organización formal destaca las posturas oficiales en términos de autoridad y responsabilidad. Por tanto, el poder informal se atribuye a una *persona*, mientras que la autoridad formal se atribuye a un *puesto*, y una persona la posee sólo cuando lo ocupa. El *poder informal es personal*, pero la autoridad formal es institucional. La figura 12.1 resume estas diferencias.

Poder informal

El poder en una organización informal lo otorgan los miembros del grupo, es decir, no lo delegan los administradores; por consiguiente, no sigue la cadena oficial de mando. Es más probable que proceda de los pares que de los superiores que integran la jerarquía formal; además, trasciende los límites organizacionales hasta llegar a otros departamentos. Por lo general, es más inestable que la autoridad formal, pues está sujeto a los sentimientos personales. Como es de naturaleza subjetiva, la administración no puede controlar la organización informal como lo hace con la formal.

Por lo general, un administrador posee cierto poder (personal) informal junto con poder (posicional) formal, aunque es normal que un administrador no tenga más poder informal que

FIGURA 12.1
Diferencias entre organizaciones formales e informales

Bases de comparación	Organización informal	Organización formal
Naturaleza general	No oficial	Oficial
Conceptos principales	Poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque principal	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Otorgado por el grupo	Delegado por la administración
Lineamientos de conducta	Normas	Reglas y políticas
Fuentes de control	Sanciones	Premios y castigos

cualquier otra persona del grupo. Esto significa que *el administrador y el líder informal suelen ser dos personas distintas en los grupos de trabajo*.

Como resultado de las diferencias entre las fuentes formales e informales de poder, las organizaciones formales pueden alcanzar un tamaño inmenso, pero las organizaciones informales (por lo menos las que son muy unidas) tienden a permanecer pequeñas para mantenerse dentro de los límites de las relaciones personales. El resultado es que una organización grande tiene cientos de organizaciones informales que operan a través de ella. Algunas están por completo dentro de la institución; otras son parcialmente externas. Debido a su tamaño naturalmente pequeño e inestabilidad, las organizaciones informales no son un sustituto adecuado de los grandes grupos formales de personas y recursos que se requieren en las instituciones modernas. En vez de eso, complementan (y a menudo mejoran) la organización formal.

¿Cómo surge la organización informal?

La administración diseña la estructura de la organización de manera que concuerde con su cultura, tecnología y estrategia. Esta estructura, con sus reglas, procedimientos y descripciones de puestos, crea una serie de lineamientos generales y normas más específicas que deben seguir los empleados. Se espera que los individuos y grupos se comporten de cierta manera. Si desempeñan sus tareas como están establecidas, la organización es eficiente. Sin embargo, este ideal puede no ocurrir como les gustaría a los administradores por varias razones.

Efectos de la organización informal

La organización informal surge de la estructura formal de manera tan previsible como las flores crecen en la primavera. El resultado de esta combinación es diferente del que los administradores esperan, al menos desde tres puntos de vista:[3]

- En primer lugar, los *empleados actúan de manera diferente a lo que se requiere.* Pueden trabajar más rápido o lento de lo que el proyecto requiere o modificar poco a poco un procedimiento de trabajo con base en su experiencia y visión.
- En segundo lugar, los *empleados interactúan a menudo con personas distintas*, o con una frecuencia diferente, a lo que sus trabajos requieren. Georgia busca el consejo de Melissa en vez de recurrir a Todd, y Candy dedica más tiempo que Steve a ayudar a José.
- En tercer lugar, los *trabajadores adoptan una serie de actitudes, creencias y sentimientos* diferentes a las que la organización espera de ellos. En vez de ser leales, comprometidos y entusiastas en relación con su trabajo, algunos empleados se desilusionan, mientras que otros se distancian abiertamente.

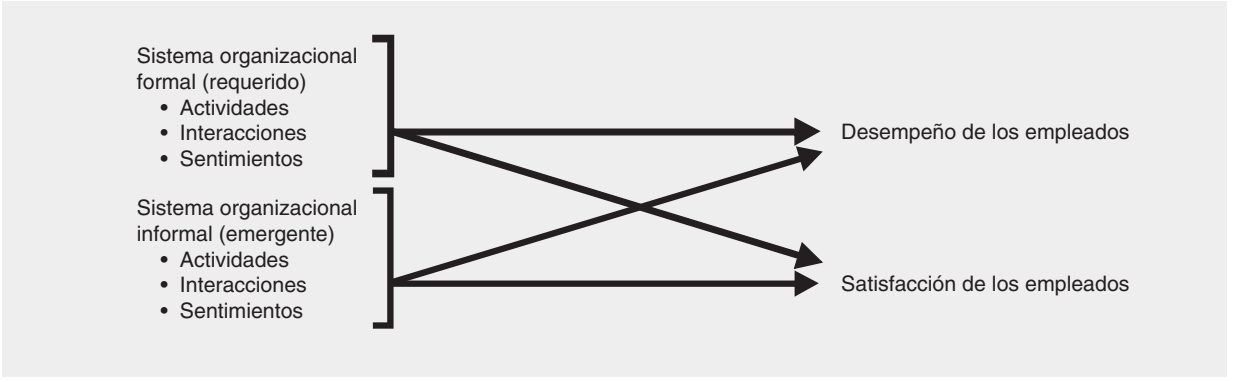
La lección para los administradores es dolorosamente evidente: deben estar al tanto de las actividades informales, las interacciones y los sentimientos de los empleados, además de lo que requiere de ellos. En ocasiones, la *combinación* de comportamientos requeridos y emergentes dificulta predecir los niveles de desempeño y satisfacción de los empleados, como muestra la figura 12.2. A veces, la organización informal mejora el desempeño y la satisfacción de los empleados; sin embargo, de vez en cuando desvirtúa los resultados deseados.

Estatus de miembros y líderes informales

> Entre los miembros del departamento de marketing de una empresa había diferencias importantes, aunque un poco comunes. Sus edades variaban de 30 a 72 años; su permanencia en la organización variaba de recién contratados hasta 39 años de antigüedad, y el miembro mejor pagado ganaba como 80 por ciento más que el empleado de menor sueldo. Algunos integrantes del grupo crecieron en la localidad, en tanto que otros llegaron de otras partes de Estados Unidos para ocupar sus puestos. Además, sus oficinas diferían en muchos aspectos, como tamaño, disponibilidad de luz natural y cercanía al ruido.

Los miembros de grupos como el descrito poseen características identificables que los distinguen entre sí y originan *diferencias de estatus*. Como se observa en el ejemplo, difieren en edad, antigüedad, sueldos, lugar de nacimiento y entorno laboral. Otros factores también son reconocibles, como competencia técnica, libertad para desplazarse alrededor del área de trabajo y

FIGURA 12.2 Organizaciones formales e informales y sus efectos



personalidad. Cada uno de estos elementos proporciona estatus a quienes los poseen, el cual se basa sobre todo en lo que es valioso para los miembros del grupo. Las causas del estatus informal son casi innumerables.

El empleado con el mayor nivel de estatus en la organización informal se convierte por lo general en su **líder informal**. Esta persona surge del grupo y con frecuencia adquiere un poder informal considerable. Los líderes informales ayudan a los nuevos miembros a socializar en la organización, e incluso el grupo les puede pedir a los recién llegados que realicen las tareas más complejas. Por ejemplo, un nuevo neurocirujano relató cómo el cirujano de mayor nivel del grupo visitaba el quirófano durante una operación en particular difícil para ayudar brevemente en la extracción de un tumor cerebral y se retiraba con discreción cuando ya no se requería su ayuda.

Funciones clave de los líderes informales

El líder informal desempeña varias funciones útiles para una unidad de trabajo. Por ejemplo, se espera que ponga en práctica y explique las **normas** básicas (estándares informales de comportamiento) del grupo informal a los nuevos miembros. Y si alguien no cumple con las normas del grupo, es probable que el líder informal desempeñe un rol predominante en la aplicación de diversas formas y grados de castigo al individuo para inducir el comportamiento deseado en el futuro. Además, participa a menudo en una amplia gama de conductas para desarrollar y mantener el nivel de cohesión del grupo informal. Por ejemplo, el líder puede asumir la responsabilidad de reconocer los logros diarios de los trabajadores, organizar actividades sociales después de las horas de trabajo e iniciar un nivel moderado de bromas y burlas entre los empleados.

A cambio de sus servicios, los líderes de este tipo suelen disfrutar de ciertas recompensas y privilegios informales. Es probable que los compañeros de trabajo le permitan elegir primero un periodo de vacaciones o lo exenten de alguna engorrosa tarea de limpieza. Una recompensa previsible es la alta estima que le tienen, la cual basta para equilibrar las responsabilidades que carga a cuestas.

Múltiples líderes informales

Los grupos informales se superponen en la medida en que uno de sus integrantes sea miembro de distintos grupos, lo que significa que no existe sólo un líder, sino varios de diversa importancia. El grupo puede recurrir a un empleado para tratar asuntos pertinentes a sueldos y a otro para que dirija planes recreativos. Así, varias personas de un departamento pueden ser líderes informales de algún tipo. Puede considerarse a una persona experimentada el experto en problemas laborales, alguien que sabe escuchar puede funcionar como consejero y un comunicador puede encargarse de transmitir problemas importantes a los administradores.

Identificación y recompensa de líderes informales En ocasiones, el líder informal de un grupo no es evidente, al menos para los observadores o administradores externos. Sin embargo, los líderes informales muestran con frecuencia comportamientos distintivos que les identifican. Por ejemplo, Ellen puede servir como representante no oficial ante la administración cuando los trabajadores tienen una duda o queja. O los administradores pueden advertir que otros empleados se reúnen alrededor del puesto de trabajo de Angelina para platicar durante los

recesos. Sarah puede capacitar voluntariamente a los nuevos empleados cuando solicitan ayuda técnica. Estos ejemplos indican que actuar como vocero, ser el centro de la atención social y ofrecer consejo y dirección bien recibidos son señales útiles en relación con el liderazgo informal.

¿Por qué algunos empleados, como Ellen, Angelina y Sarah, están dispuestos a ser líderes informales? Para algunos trabajadores, el liderazgo informal es una forma de enriquecimiento del puesto que les proporciona variedad en su trabajo diario y un sentimiento de mayor importancia. Otros descubren que los ayuda a satisfacer sus necesidades sociales, pues sus contactos interpersonales aumentan en gran medida durante el día. Muchos consideran esto una fuente de reconocimiento para sus necesidades de estima, es decir, una manera de que se les reconozcan sus destrezas y experiencias, y evitar al mismo tiempo las responsabilidades de la supervisión formal. Cuando reconocen estas recompensas del liderazgo informal, los administradores pueden entender mejor el comportamiento de algunos individuos.

Un líder principal

Aunque varias personas de un grupo sean líderes informales de diversos tipos, por lo general un líder principal tiene más influencia que los demás. Todo administrador necesita saber quién es el líder informal clave de cualquier grupo y trabajar con él para fomentar un comportamiento que impulse, en vez de que dificulte, los objetivos organizacionales. Cuando un líder informal trabaja en contra de un empleador, la influencia diseminada del líder puede debilitar la motivación y la satisfacción laboral.

Algunas precauciones La organización informal es una fuente deseable de posibles líderes formales, pero hay que recordar que *un líder informal no siempre es el mejor administrador formal*. La historia está llena de ejemplos de líderes informales exitosos que se convirtieron en jefes arrogantes una vez que recibieron autoridad formal. Algunos fracasan como líderes formales porque temen la responsabilidad oficial, algo que no poseen como líderes informales. Con frecuencia critican a la administración por la falta de iniciativa o por no atreverse a ser diferentes, pero cuando asumen un puesto administrativo se vuelven aún más conservadores por el temor a cometer errores. Otros fracasan porque su área de autoridad administrativa oficial es más amplia y compleja que la pequeña área donde ejercían poder informal. El hecho de que José sea el líder de las actividades sociales departamentales no significa que tendrá éxito como administrador de departamento.

> Los resultados de un estudio de investigación sobre líderes emergentes en grupos pequeños explican en parte la difícil transición de líder informal al formal.[4] Con base en las calificaciones que los miembros se otorgaron entre sí en cuanto al grado en el que se orientaron a las metas y proporcionaron dirección, resumieron y parecieron seguros de sí mismos en su primera tarea, el investigador tuvo la capacidad de predecir ocho de cada nueve líderes emergentes. Sin embargo, el estudio también reveló que los líderes informales solían obtener calificaciones muy altas como "contenciosos", pero no tan altas como "sensibles". Los candidatos para el liderazgo informal parecen requerir muchas de las mismas destrezas de los líderes formales, pero sus demás características pueden deteriorar después su eficacia como líderes oficiales.

Beneficios de las organizaciones informales

Aunque los sistemas informales pueden ocasionar varios problemas, también aportan diversos beneficios tanto a los empleadores como al personal, como muestra la figura 12.3. Lo más importante es que *se fusionan con los sistemas formales* para integrar un sistema general eficaz. Los planes y las políticas formales no pueden abordar todos los problemas de una situación dinámica porque están preestablecidos y son en parte inflexibles. Algunas necesidades se satisfacen mejor por medio de relaciones informales, las cuales son flexibles y espontáneas.

Mejor sistema total

Carga de trabajo más ligera para la administración

Otro beneficio de la organización informal es *aligerar la carga de trabajo de la administración*. Cuando los administradores saben que la organización informal trabaja con ellos, se sienten menos impulsados a supervisar a los trabajadores para tener la seguridad de que todo marcha bien. Los administradores se sienten motivados a delegar y descentralizar porque confían en la cooperación de los empleados. En general, el apoyo de un administrador a

FIGURA 12.3 Beneficios potenciales y problemas relacionados con la organización informal

Beneficios	Problemas
• Crea un sistema general eficaz	• Permite rumores indeseables
• Aligera la carga de trabajo de la administración	• Fomenta actitudes negativas
• Ayuda a completar el trabajo	• Se resiste al cambio
• Tiende a fomentar la cooperación	• Genera conflictos interpersonales e intergrupales
• Llena brechas en las habilidades de un administrador	• Rechaza y acosa a algunos empleados
• Proporciona satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo	• Debilita la motivación y la satisfacción
• Mejora la comunicación	• Opera fuera del control de la administración
• Proporciona una válvula de seguridad para las emociones de los empleados	• Apoya la conformidad
• Estimula a los administradores a planear y actuar de manera más cuidadosa	• Genera conflictos de roles
• Contribuye a lograr una mayor cohesión	

los grupos informales genera una mejor cooperación y productividad. Ayuda a completar el trabajo.

La organización informal también *llena brechas en las habilidades de un administrador*. Si uno de éstos no es muy bueno para planear, un empleado puede ayudarlo de manera informal con el establecimiento de metas. De este modo, la planeación se lleva a cabo a pesar de la debilidad del administrador.

Satisfacción del grupo de trabajo

Un beneficio importante de la organización informal es que *proporciona satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo*. Es el medio por el cual los trabajadores adquieren un sentido de pertenencia y seguridad, por lo que aumenta la satisfacción y disminuye la rotación.

> En una oficina grande, una empleada, digamos Rosita, puede sentirse como un simple número de la nómina, pero su grupo informal le proporciona relaciones personales y estatus. Con los miembros de su grupo, ella es alguien, aunque en la estructura formal sea sólo una entre miles de empleados. Ella no espera ansiosamente supervisar 750 cuentas diarias, pero el grupo informal le proporciona más significado a su día. Cuando piensa en reunirse con sus amigos, compartir sus intereses y comer con ellos, su día adquiere una nueva dimensión que elimina cualquier dificultad o rutina tediosa en su trabajo. Por supuesto, estas condiciones pueden ser las contrarias: el grupo quizá no la acepte, lo que hará su trabajo más desagradable y la obligará a pedir su transferencia, ausentarse o renunciar.

Un beneficio adicional es que la organización informal es un *canal útil de comunicación entre los empleados*. Proporciona los medios para que las personas permanezcan en contacto, aprendan más sobre su trabajo y comprendan lo que sucede en su ambiente.

Válvula de seguridad emotiva

Otro beneficio, ignorado con frecuencia, es que la organización informal es una *válvula de seguridad para las frustraciones* de los empleados y otros problemas emocionales. Los empleados alivian las presiones de este tipo al analizarlas con alguien más de manera abierta y amistosa, y sus compañeros del grupo informal proporcionan este tipo de ambiente.

> Considere el caso de Max Schultz, quien se sintió frustrado con su supervisora, Frieda Schneider. Estaba tan enojado que deseaba decirle lo que pensaba de ella con palabras descorteses, pero lo sancionarían si lo hacía. Su siguiente opción era ir a comer con un amigo y compartirle precisamente como se sentía. Después de desahogar sus sentimientos, regresó al trabajo y pudo interactuar con Schneider de manera más relajada y aceptable.

Un beneficio de la organización informal, pocas veces reconocido, es que su presencia anima a los administradores a *planear y actuar en forma más cuidadosa* que como lo harían si no existiera. Los administradores que entienden el poder de la organización informal saben que constituye una supervisión a su ejercicio ilimitado de la autoridad. Realizan cambios en

sus grupos sólo después de una planeación cuidadosa porque saben que los grupos informales pueden obstaculizar incluso un proyecto valioso. Desean que sus proyectos tengan éxito porque deberán entregar cuentas a la autoridad formal si fracasan.

Cohesión

Los beneficios de la organización informal tienen más probabilidades de concretarse si el grupo tiene cohesión y sus miembros muestran actitudes favorables hacia la empresa.[5] La **cohesión** se evidencia por la fuerza con que los empleados permanecen unidos, dependen entre sí y desean seguir como miembros del grupo. Los miembros de los grupos cohesivos tienden a participar más, orientarse más a las metas y acatar más estrictamente las normas del grupo. *La productividad entre los miembros de grupos con cohesión es a menudo muy uniforme y la rotación es baja*. Sin embargo, una productividad alta o baja se relaciona directamente con las actitudes laborales internas y las normas de desempeño del grupo con cohesión. Si éstas son favorables para la organización, es probable que el desempeño sea más alto; si son negativas, es probable que el desempeño disminuya. Puede ser que la cohesión sea menor en grupos grandes, cuando los miembros se ven obligados a competir por recursos escasos, cuando los participantes no simpatizan entre sí o cuando los supervisores demuestran favoritismo a uno o más miembros. No obstante, hay varios factores que también favorecen la cohesión, como:

1. Crear competencias (como concursos de ventas o seguridad) con otros grupos.
2. Ofrecer oportunidades para interacciones frecuentes entre los miembros.
3. Seleccionar miembros con actitudes, antecedentes y valores similares.
4. Identificar una meta estimulante para el grupo que unifique los esfuerzos de los miembros.
5. Reconocer una amenaza importante o un enemigo común del grupo.

Problemas relacionados con las organizaciones informales

Muchos beneficios de los sistemas informales pueden revertirse para mostrar problemas potenciales. En otras palabras, los sistemas informales pueden ayudar y perjudicar al mismo tiempo una actividad. Por ejemplo, en tanto que una parte del sistema difunde información útil, otra parte comunica un rumor malintencionado. Un sistema informal también puede cambiar su ambiente de manera positiva o negativa. Por ejemplo, un grupo de trabajo puede aceptar, recibir bien y apoyar a los nuevos empleados y aumentar así sus sentimientos de bienestar y niveles de desempeño. En contraste, el mismo grupo puede enfrentar, acosar y rechazar a otros, lo que les ocasionará insatisfacción y deseos de renunciar.[6] Los efectos tanto positivos como negativos coexisten en la mayoría de los sistemas informales.

Resistencia al cambio

Un problema importante implícito en las organizaciones informales es la resistencia al cambio. El grupo tiende a proteger en exceso su funcionamiento y a resistir los cambios como una roca. *Se piensa que lo que ha sido bueno será lo bastante bueno en el futuro*. Si, por ejemplo, el puesto A siempre ha tenido más estatus que el puesto B, debe seguir con más estatus y sueldo, aunque las condiciones hayan cambiado y la dificultad del puesto A se haya reducido. Si la restricción de la productividad era necesaria en el pasado con una administración autocrática, el grupo puede creer que es necesaria ahora, aunque la administración sea participativa y de apoyo. Aunque las organizaciones informales no están determinadas por una gráfica colocada en la pared, sí lo están por la tradición, la costumbre y la cultura.

Conformidad

Un problema relacionado es que la organización informal puede ser una causa significativa de conformidad de los empleados. El aspecto informal de las organizaciones participa tanto en la cotidianidad de los trabajadores que difícilmente se percatan de ella; así, por lo general, no están conscientes de las enormes presiones que ejerce el aspecto informal para persuadirlos a conformarse con su forma de operar. Cuanto más apegados estén a él, mayor será su influencia.

Normas

La conformidad se fomenta con normas: requisitos de los grupos informales para regular el comportamiento de sus miembros.[7] Estas normas son fuertes o débiles (lo cual depende de la importancia del comportamiento para el grupo) y positivas o negativas (lo que depende de su efecto en la organización). Los grupos esperan estrictamente que sus miembros cumplan las normas fuertes; los individuos deciden aceptar o rechazar las normas débiles. Algunos estudios de investigación muestran que los grupos tienen normas tanto para regular sus responsabi-

lidades laborales como para sus relaciones personales en el trabajo.[8] También generan normas para sus superiores y subordinados, así como para sus pares.

El grupo cuyas normas acepta una persona es un **grupo de referencia**. Los empleados pueden tener más de un grupo de referencia, como el administrador de ingeniería que se identifica con la profesión de la ingeniería y sus normas, así como con uno o más grupos directivos. Un grupo de referencia otorga recompensas y aplica castigos para persuadir a sus miembros a conformarse a sus normas. La combinación de normas informales, con sus consecuencias relacionadas, uniforma la opinión y aplica poder para reducir los comportamientos que tiendan a diferir de las normas del grupo. Los inconformes pueden ser objeto de presión y acoso hasta que se rindan o se vayan.

Trato a los no conformistas

> Como ejemplos de acoso se pueden mencionar la interferencia con el trabajo (como esconder una herramienta del transgresor), escarnio, contrariedades fuera del lugar de trabajo (como sacarle el aire a las llantas del automóvil del transgresor) y el aislamiento del grupo. En Gran Bretaña se dice que una persona aislada del grupo es "enviada a Coventry".[9] En estos casos, el grupo se niega a hablar con el transgresor durante días o incluso semanas, y los miembros del grupo también pueden negarse a usar cualquier herramienta o máquina que el transgresor haya utilizado. Las acciones de este tipo incuso llegan a obligar a un trabajador a renunciar a su empleo.

Conflicto de roles

Otro posible problema es el conflicto de roles (vea el análisis del capítulo 4). Los trabajadores desean cumplir con los requisitos tanto de su grupo como del empleador, pero, con frecuencia, esos requisitos presentan cierto conflicto. Lo que es bueno para los empleados no siempre es bueno para la organización. Los recesos son convenientes, pero si los empleados socializan 15 minutos más por la mañana y la tarde, la productividad se reduce, lo cual perjudicará al empleador y a los consumidores. Gran parte de este conflicto de roles se evita si se cultivan con cuidado los intereses mutuos con los grupos informales. Cuanto más se integren los intereses de los grupos formales e informales, mayores serán la productividad y la satisfacción esperadas. No obstante, son inevitables algunas diferencias entre las organizaciones formales e informales, pues no es un área donde exista una armonía perfecta.

Una dificultad importante con las organizaciones informales es que no están sujetas al control directo de la administración. La autoridad de la que depende es el sistema social más que la administración. Todo lo que ésta puede hacer es intentar influir en ella.

Conflictos personales y grupales

Las organizaciones informales también desarrollan conflictos interpersonales e intergrupales que pueden ser dañinos para su supervivencia. Cuando los empleados dedican la mayor parte de sus pensamientos y energías a luchar entre sí, es más probable que rindan menos en su trabajo. Los conflictos y los intereses propios pueden adquirir tal importancia en las organizaciones informales que disminuyen tanto la motivación como la satisfacción. El resultado es una menor productividad que perjudica al empleador y a los empleados. Nadie gana, y eso es trágico.

Supervisión de organizaciones informales

Una manera de lograr una mejor comprensión de un sistema informal es representarlo de manera gráfica. Estos diagramas se denominan **gráficas de red** u *organigramas informales*.[10] Suelen centrarse en *sentimientos expresados* interpersonales (como atracción, repulsión o indiferencia) entre individuos o *comportamientos exhibidos* reales. Identificar los sentimientos dentro de un grupo es útil para determinar quién confía en quién o para seleccionar a un individuo con el fin de negociar un arreglo satisfactorio en un asunto problemático. La determinación de los patrones de comportamiento se lleva a cabo mediante la observación directa de las interacciones, la recolección de datos sobre patrones de comunicación o con preguntas directas a las personas involucradas (por ejemplo, "¿de quién buscas consejo con mayor frecuencia?"). Las gráficas de red, como la muy sencilla que se presenta en la figura 12.4, revelan a los individuos principales ("estrellas", como Tania o Jackie), a personas aisladas (Carolina), que tal vez se sientan ignoradas, y las diferencias contrastantes entre lo que los extraños piensan que sucede y lo que ocurre de verdad.

Bases para las redes

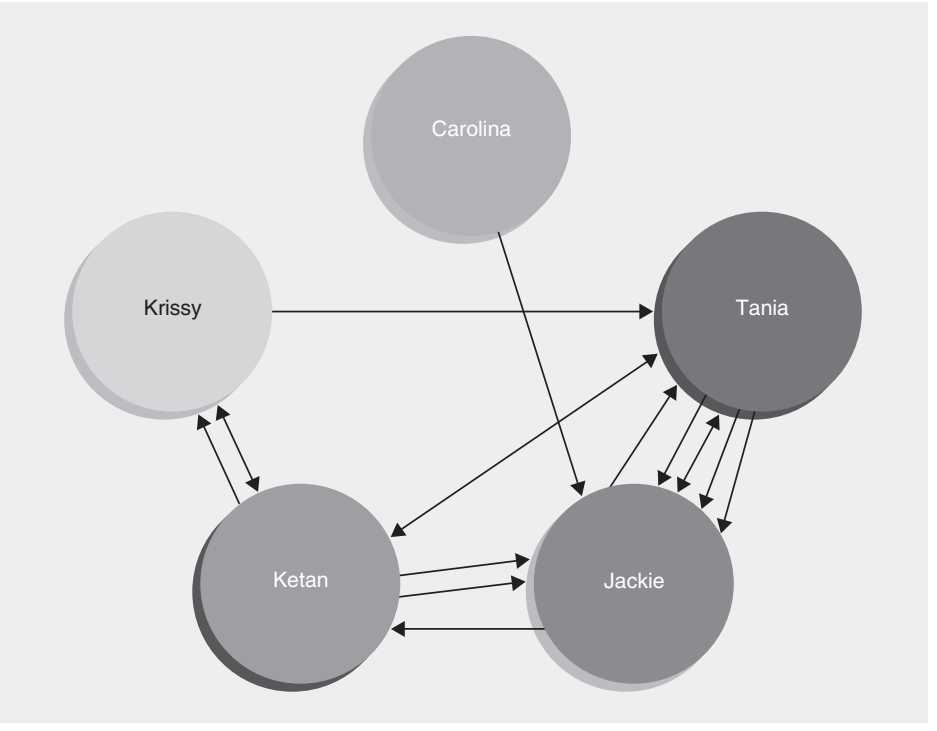


FIGURA 12.4
Ejemplo de gráfica de red de las interacciones en las actividades laborales

Influir en las organizaciones informales

La administración no establece las organizaciones informales y no las puede prohibir, ni desea hacerlo. Sin embargo, puede aprender a vivir con ellas y a ejercer cierto grado de influencia. Entre los lineamientos administrativos para la acción están los siguientes:

Lineamientos para la acción

1. Aceptar y entender las organizaciones informales.
2. Identificar los diversos niveles de actitudes y comportamientos que presenten.
3. Considerar los posibles efectos en los sistemas informales cuando se aplica cualquier tipo de acción.
4. Integrar tanto como sea posible los intereses de los grupos informales con los de la organización formal.
5. Proteger las actividades formales de las organizaciones informales innecesariamente amenazantes.

Combinaciones formales e informales

La combinación más conveniente de las organizaciones formales e informales parece un sistema formal predominante para mantener la unidad hacia los objetivos y un sistema informal bien desarrollado para conservar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo. En otras palabras, la organización informal necesita la suficiente fuerza para proporcionar apoyo, pero no tanta para predominar.

GRUPOS FORMALES

> "¡Oh, no! No otra reunión de comité —se quejó la ejecutiva al revisar su agenda de la mañana—. Apenas es miércoles por la mañana y ya participé en 11 reuniones esta semana. ¿Cuándo voy a terminar mi verdadero trabajo?"

El último comentario de la ejecutiva refleja lo que sienten los administradores cuando deben asistir a múltiples reuniones. Una encuesta comprobó que los administradores consideraban que las reuniones de grupos eran la causa más importante de pérdida de tiempo. Ya se deno-

minen reuniones, conferencias, fuerzas de tarea o comités, el tiempo dedicado a los grupos formales se ha descrito en diversas formas como una pérdida total de tiempo, fuente de confusión e información equivocada y excusa para la indecisión por parte de quien decide individualmente.

A continuación se presentan algunos factores que contribuyen a las actitudes negativas, con frecuencia generales, sobre el tiempo dedicado a las reuniones de comité:

- La falta de confianza ocasiona que los participantes oculten sus verdaderos sentimientos.
- Existe una opinión negativa de que "las reuniones no son trabajo real" y, por tanto, las personas no las toman en serio (por ejemplo, llegan tarde o se van temprano, las evitan por completo o están distraídas).
- La información faltante o incompleta impide que los participantes tomen decisiones importantes cuando es pertinente.
- Las reuniones tienen una dirección deficiente (la persona a cargo no cuenta con una agenda, un plan, una duración específica para la sesión o la disciplina para mantener el debate).
- Las reuniones se ven como el resultado final, no como los medios para llegar a un fin (el grupo no se centra en la creación de un producto o resultado).

A pesar de ese rechazo tan generalizado, los comités y otras actividades en grupo siguen floreciendo. En vez de extinguirse debido a la extendida aversión, son aún una parte importante del comportamiento organizacional diario.

Las reuniones son necesarias, aunque propician mayor complejidad y más posibilidades de que surjan problemas cuando no se usan bien. Algunos comités se utilizan no para tomar decisiones, sino para aplazarlas, no para obtener las opiniones de los empleados, sino para convencer sobre una conclusión a la que ya se llegó y no para adiestrar a los subordinados, sino para ocultar la incompetencia. En ocasiones, los asuntos emocionales ensombrecen los aspectos objetivos de la decisión que se debe tomar, y las relaciones interpersonales sensibles que surgen requieren comprensión y un manejo cuidadoso.

Comités

Los grupos formales se crean con muchos propósitos. A sus miembros se les pide que generen ideas, tomen decisiones, debatan problemas y negocien recursos o proporcionen informes de situación y reciban realimentación constructiva. Un **comité** es un tipo específico de reunión de grupo en el que los miembros, en su rol grupal, reciben autoridad para manejar el problema que deben resolver. Por lo general, la autoridad del grupo se expresa en términos de un voto por miembro. Esto significa que si un supervisor y un trabajador sirven como miembros del mismo comité, ambos suelen tener las mismas funciones en él. En realidad, el trabajador puede tener incluso mayor influencia real en el resultado de un comité debido a diferencias en destrezas, intereses o experiencia. Con frecuencia, los comités crean problemas humanos especiales porque las personas no son capaces de ajustar sus roles y relaciones laborales normales.

Factores de sistemas que se deben considerar

Una forma útil de abordar la administración de comités consiste en aplicar la idea de sistemas que se analizó en el capítulo 1. Como muestra la figura 12.5, los comités eficaces requieren la consideración cuidadosa de sus factores (tamaño, composición y agendas), el proceso grupal (roles del liderazgo y estructuras grupales alternativas) y los resultados (la calidad de la decisión y el apoyo que recibe del grupo). Estos factores se analizan a continuación, seguido por un análisis de los problemas y aspectos principales inherentes a los grupos de solución de problemas.

Tamaño El tamaño de un grupo tiende a afectar su funcionamiento. Si la cantidad de miembros es de más de siete, la comunicación se centra en unos cuantos y los demás sienten que no tienen la oportunidad adecuada para comunicarse directamente entre sí. Si se necesita un co-

Lo que leen los administradores

LO PEOR Y LO MEJOR DE LAS REUNIONES

Simon Ramo, cofundador de TRW Corporation, calcula que asistió a más de 40 000 reuniones durante sus 70 años de vida laboral. Afirma que "la mayoría de las reuniones no sirven para nada", pues se convoca a las personas equivocadas, los asistentes no están bien preparados, las agendas no están orientadas, los presentadores proporcionan presentaciones elaboradas y redundantes en diapositivas de PowerPoint, etcétera (y etcétera).

En contraste, el consultor en administración Patrick Lencioni sostiene que las reuniones son productivas, eficientes y divertidas. Las claves del éxito residen en dar a las personas una voz significativa, centrarse constantemente en algunos aspectos vitales, así como fomentar y resolver conflictos. También sugiere clasificar las reuniones y usarlas con diferentes propósitos, además de exigir la asistencia de todas las personas que puedan proporcionar información importante.

Fuentes: Simon Ramo, *Meetings, Meetings and More Meetings: Getting Things Done When People Are Involved*, Los Ángeles, Bonus Books, 2005; y Patrick Lencioni, *Death by Meeting: A Leadership Fable*, San Francisco, Jossey Bass, 2004.

mité más grande para representar todos los puntos de vista pertinentes, se requiere un esfuerzo especial y tiempo adicional para garantizar una buena comunicación. Un grupo de cinco personas parece el preferido en situaciones normales. En ocasiones, un grupo más pequeño (por ejemplo, de tres personas) tiene dificultades para funcionar porque se generan conflictos de poder y es posible que no haya diversidad de los puntos de vista.

Composición Con frecuencia, los líderes de comités, los grupos de solución de problemas y las fuerzas de tarea tienen la oportunidad de seleccionar a sus miembros. Al hacerlo, los líderes necesitan considerar diversos factores, como el objetivo del comité, la destreza de sus miembros, interés, disponibilidad de tiempo y la historia de las relaciones laborales entre los posibles miembros. Las preguntas que deben guiar la selección son: "¿Con qué puede contribuir esta persona al éxito del grupo?" e "¿Incluimos a las personas más convenientes para tomar y ejecutar la decisión?"[11]

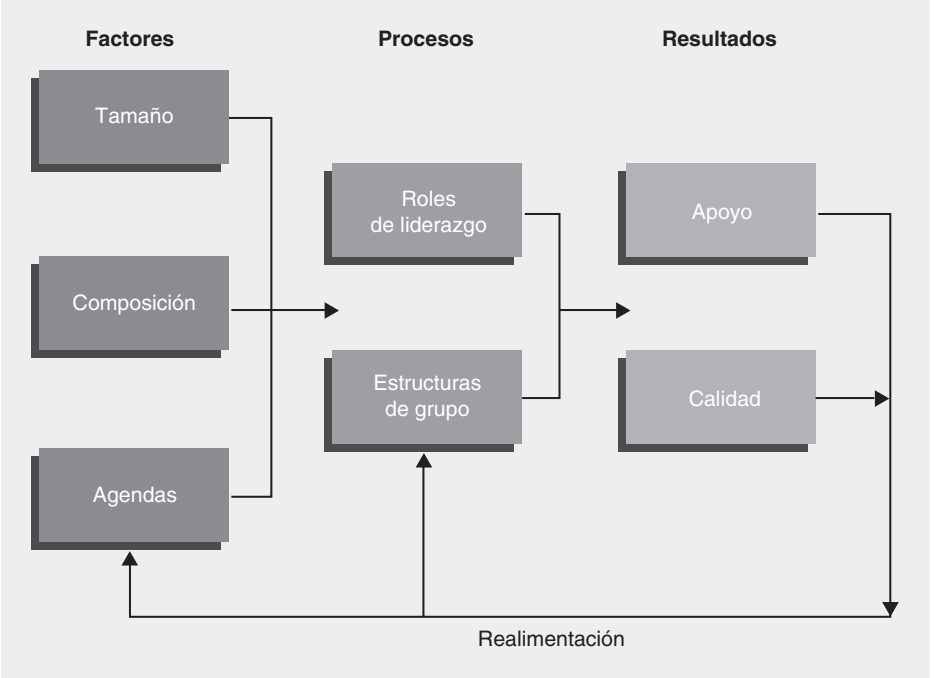


FIGURA 12.5
Perspectiva de sistemas de comités eficaces

En la práctica: Unilever y KeyGene

Aunque un debate de las agendas explícitas parezca trivial e intuitivamente evidente, muchas empresas aún consideran que les ayudan a generar ideas útiles. Unilever exhorta a sus empleados a debatir sus ideas con colegas antes de llegar a las reuniones de los comités. Después, con su realimentación, las propuestas se refinan y tienen mayores probabilidades de que las adopte todo el grupo. La empresa de investigación biotecnológica KeyGene fomenta un proceso parecido, en el que los miembros reciben mucha ayuda de la crítica constructiva. En específico, discutir las ideas con colegas de otros departamentos suele ser muy útil.[12]

Agendas explícitas y ocultas

Agendas Las reuniones funcionan al mismo tiempo en dos niveles. Un nivel es la tarea oficial del grupo, conocida como **agenda explícita**. Por desgracia, muchos empleados aseguran que las reuniones a las que asisten con frecuencia carecen incluso de una agenda básica (véase "En la práctica: Unilever y KeyGene").

Las agendas explícitas eficaces son indispensables para el éxito de las reuniones de comité.[13] Las agendas deben:

- Distribuirse con mucha anticipación para permitir que los miembros preparen el debate
- Especificar con claridad la fecha, hora y lugar de la reunión
- Indicar el objetivo de la reunión (orientarla *a resultados*)
- Señalar a los ponentes el tiempo asignado a cada uno y el tiempo disponible para debatir
- Ayudar al grupo a centrarse en las *decisiones*, no sólo en los debates
- Dar lugar a la inclusión de nuevos puntos
- Abordar los puntos en orden de prioridad (del más importante al menos importante)
- Identificar la fecha, hora y lugar de la *siguiente* reunión

Agendas ocultas

El otro nivel implica las emociones y los motivos privados de los miembros, que traen consigo pero permanecen ocultos. Éstas son las **agendas ocultas** de la reunión. Con frecuencia, cuando un grupo tiene una crisis en su agenda explícita, las agendas ocultas salen a la luz para complicar la situación. De manera contraria, a veces un grupo parece no progresar y después todo se arregla de súbito. Lo que quizá sucedió es que esa agenda oculta por fin se resolvió, aunque los miembros no sabían que trabajaban en ella, lo cual facilitó la solución de la agenda explícita. Un ejemplo es el del especialista que busca la manera de vengarse de un supervisor y se ciega a todo lo demás hasta que la agenda oculta se resuelve satisfactoriamente.

Roles de tareas

Roles de liderazgo Los grupos requieren no uno, sino dos tipos de roles de liderazgo: el de **líder de tareas** y el de **líder social**.[14] La figura 12.6 ilustra la naturaleza de cada rol. El trabajo del líder de tareas en una reunión es ayudar al grupo a lograr sus objetivos y concentrarse. La idea es proporcionar la estructura necesaria mediante la definición del problema, determinación de los hechos pertinentes, resumen periódico del avance y verificación del acuerdo.

Roles sociales

En ocasiones surgen dificultades porque el líder de tareas puede irritar a los empleados y lesionar la unidad del grupo. El rol del líder social es restaurar y mantener las relaciones grupales mediante el reconocimiento de las contribuciones, el arreglo de los desacuerdos y el desempeño de un rol de apoyo para ayudar al grupo a desarrollarse. Un trabajo especialmente desafiante es combinar las ideas divergentes de un miembro con las de los demás. Aunque una persona puede desempeñar ambos roles, de tarea y social, a menudo están separados. Cuando así sucede, es importante que el líder de tareas reconozca al líder social y trate de formar una coalición de manera que los dos trabajen juntos para mejorar la eficacia del grupo.

La figura 12.7 ilustra un ejemplo de actividad grupal moderada de una reunión de comité. En este comité, todos los miembros, con excepción de Fleming, se comunicaban con el líder. Siete de los diez se comunicaban con otros miembros distintos al líder, aunque acostumbraban hablar sólo con los miembros cercanos a ellos, quizá por el gran tamaño y distribución del comité. Johnson, Smith y Fleming eran los que participaban menos; todos los demás lo hacían activamente. El diagrama indica que el medio principal del líder para generar el deba-

FIGURA 12.6
Roles de liderazgo de tarea y social

Roles de tarea	Roles sociales
• Definir un problema o meta para el grupo. • Solicitar hechos, ideas u opiniones de los miembros. • Proporcionar hechos, ideas u opiniones. • Aclarar una situación confusa; dar ejemplos; proporcionar estructura. • Resumir el debate. • Determinar si se llegó a un acuerdo. • Verificar el consenso. • Probar la ética.	• Apoyar las contribuciones de los demás; motivarlos por medio del reconocimiento. • Percibir el estado de ánimo del grupo y ayudar a los miembros a estar conscientes de él. • Reducir la tensión y conciliar los desacuerdos. • Modificar su postura; admitir errores. • Facilitar la participación de todos los miembros. • Evaluar la eficacia del grupo. • Manejar la tensión del equipo.

te era preguntar (pedir datos e ideas, un rol de tarea) y facilitar la participación de los miembros (un rol social).[15]

Además de apoyarse en los roles de tarea y social, las reuniones eficaces también se agilizan por medio de la aplicación de varias prácticas de sentido común, que incluyen:

- Considerar con cuidado *quiénes* deben estar presentes (y en qué partes de la reunión), y quiénes *no* (eximirlos de asistir)
- Seleccionar un buen *sitio* para la reunión (adecuado para el tamaño del grupo, cómodo y sin distracciones)
- Usar la *tecnología* (por ejemplo, computadoras conectadas a impresoras y monitores de gran tamaño) para ayudar a captar ideas, permitir contribuciones anónimas, organizarlas y explicarlas con más detalle, registrar elementos de juicio y críticas, así como crear y editar documentos antes de que los participantes se retiren
- Dar el *crédito* adecuado a los que participaron y excluir a los que no lo hicieron (como Fleming, en la figura 12.7)
- Formular preguntas *abiertas* para estimular las ideas y cuestionamientos dirigidos para fomentar la concentración en un tema específico
- Negarse a aceptar excusas sin fundamento (“No se puede hacer”) e inspirar a los miembros a superar los obstáculos
- Equilibrar el debate serio con momentos de *esparcimiento* ameno
- Resumir el avance, identificar problemas aún no resueltos y realizar las *asignaciones* necesarias para el futuro (como sugiere la pregunta de cierre enigmática, pero concentrada: “¿quién hace qué para cuándo?”)

Si se siguen con regularidad, estas sugerencias mejoran en gran medida la productividad de las reuniones de comité.

Enfoques estructurados

Las reuniones de comité que se analizaron implican por lo general el debate abierto de un problema o asunto. Hay otros métodos para lograr objetivos específicos o que proporcionan mayor control del proceso. Cuatro opciones importantes son la lluvia de ideas, los grupos nominales, la toma de decisión Delphi y la investigación dialéctica.

Lluvia de ideas La **lluvia de ideas** es un método popular para estimular el pensamiento creativo en grupos de más o menos ocho personas.[16] Se basa en cuatro lineamientos básicos que deben observar los participantes:

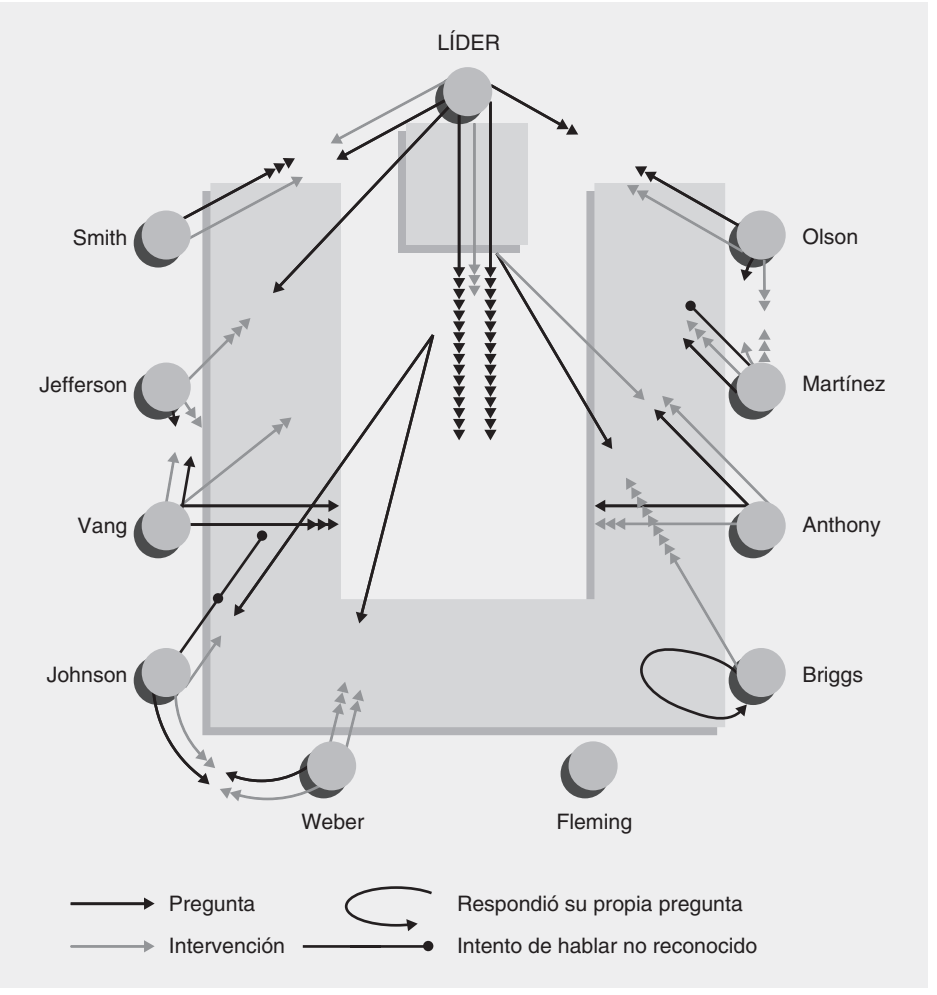


FIGURA 12.7
Diagrama de participación en una reunión

Fuente: *Conference Leadership*, Departamento de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, sin fecha, pp. 9-11.

1. Generar tantas ideas como sea posible.
2. Ser creativos, arriesgados e imaginativos.
3. Utilizar (aprovechar), ampliar o combinar las ideas previas.
4. No criticar las ideas de los demás.

El éxito de la lluvia de ideas depende de la capacidad y disposición de cada miembro a escuchar las ideas ajenas, usarlas como estímulo para generar ideas propias y después sentirse en libertad de expresarlas. Cuando ocurre esta secuencia, surge un gran número de ideas nuevas y diferentes.

Una empresa, Bachman Consulting, sostiene que se debe modificar el proceso básico de la tormenta de ideas para lograr un éxito todavía mayor.[17] Su proceso de cinco pasos estructura el flujo para asegurar que cada serie de ideas agregue valor al siguiente paso de la serie. El primer paso busca en el pasado las causas del problema que se desea resolver. El segundo describe los criterios que las soluciones deben cumplir. El tercero consiste en buscar todas las posibles fuentes de modelos para soluciones. En el cuarto se pide a los participantes que relacionen los modelos y recursos con el objetivo original para ver cómo servirían. Por último, en el quinto paso, las soluciones identificadas se comunican a las partes interesadas relevantes de la organización que se beneficiarían del producto del proceso de cinco pasos de la tormenta de ideas.

Principios subyacentes

Dos principios fundamentan la lluvia de ideas. Uno es la **opinión diferida**, por la cual todas las ideas, incluso las inusuales y poco prácticas, se propician sin crítica ni evaluación.

Un problema ético

Alana ha estado en la fuerza laboral por algún tiempo y ha estudiado cuidadosamente el comportamiento de grupos en su empresa. Con base en sus observaciones sobre la manera de completar el trabajo, siguió varios pasos para lograr sus objetivos en las reuniones de comité. Por ejemplo, se asegura de que los puntos de su agenda reciban prioridad y se analicen primero, se ofrece voluntariamente para redactar la minuta de cada reunión y así "influir" en los resultados, selecciona con cuidado, para sus grupos, a colegas que sabe apoyarán sus ideas y siempre se sienta en la cabecera de la mesa de juntas para que los demás la observen y escuchen sus ideas. ¿Es Alana sólo una persona astuta o es culpable de violar las normas éticas para obtener los resultados que desea?

Un miembro del grupo registra las ideas en cuanto surgen y después se evalúa su utilidad. El propósito de la opinión diferida es separar la *creación* de ideas de su *censura*. Este principio anima a las personas a proponer ideas peculiares y audaces sin preocuparse por lo que los demás piensan de ellas. El segundo principio es que la *cantidad es lo que más se valora* en este caso, porque genera calidad. Cuantas más ideas surjan (y conforme se combinen o extiendan), al final se desarrollarán ideas de mejor calidad. Cuando se siguen estos principios, por lo general esta técnica grupal produce más ideas que las que ofrecería una sola persona. Las sesiones de lluvia de ideas duran de 10 minutos a una hora y requieren muy poca preparación.

Ventajas y desventajas

La lluvia de ideas posee muchas ventajas sobre otros enfoques. Durante las sesiones, los miembros del grupo son entusiastas, la participación es mayor que la normal y el grupo mantiene una fuerte orientación hacia las tareas. Por lo general, las ideas se aprovechan y amplían, y los miembros sienten que el producto final es una solución de equipo. Entre sus principales desventajas se cuentan el miedo residual entre algunos miembros de que se desprecien sus pensamientos creativos; de que el pensamiento independiente y la crítica posterior de las ideas de uno no contribuyan a la cohesión del grupo; no establecer y seguir normas básicas (por ejemplo, "nada de críticas"); el historial de la organización de no actuar para poner en práctica las ideas; y el hecho incontrovertible de que sólo una persona puede hablar a la vez (para registrar con claridad lo que dice).

La unión de la tecnología informática y los programas de software para trabajar en grupo permitió el desarrollo de una versión modificada del método, conocida como **lluvia de ideas electrónica**. En este proceso, los miembros del grupo se sientan ante terminales de cómputo personales (a veces en sitios dispersos) y reciben una pregunta, un problema o una solicitud para establecer prioridades. En respuesta, escriben sus propias contestaciones en cuanto surgen. A medida que se reciben múltiples ideas, un conjunto de las ideas del grupo aparece en sus pantallas, disponibles para responderlas, editarlas o incluso someterlas a juicio o votación. La investigación muestra que este proceso produce un mayor número de ideas (gracias a la generación y registro simultáneos de ideas de los participantes) que con el proceso tradicional de lluvia de ideas.[18] Además, los miembros consideran que tienen más oportunidad de participación y mayor flexibilidad, pues no necesariamente necesitan "reunirse" al mismo tiempo. Este método permite a los empleados que trabajan a distancia participar desde su casa, y a los que están de viaje, ofrecer sus comentarios desde su hotel.

Técnica de grupo nominal Un **grupo nominal** existe sólo de nombre y sus miembros tienen una interacción mínima antes de tomar una decisión. A continuación se presentan algunos pasos que los grupos nominales siguen con frecuencia:

Trabajar independientemente; combinar ideas

1. Los individuos se reúnen y se les plantea un problema.
2. Desarrollan soluciones de manera independiente, escribiéndolas a menudo en tarjetas.
3. Sus ideas se comparten en un formato estructurado (por ejemplo, un proceso por turno rotatorio que garantiza que todos los miembros tengan oportunidad de presentar sus ideas de manera verbal, mientras se toman notas breves, visibles para todos).

4. Se dedica un tiempo breve para preguntas, sólo con el fin de hacer aclaraciones.
5. Los miembros del grupo indican individualmente, por voto secreto, sus preferencias por las mejores opciones.
6. Se anuncia la decisión del grupo (la solución que recibe más votos).

Entre las ventajas de la técnica de grupo nominal se destacan la oportunidad de participación equitativa de todos los miembros, un debate que no es dominado por ningún miembro y el control estricto del tiempo que permite el proceso. Entre las desventajas reportadas se menciona que los miembros del grupo se sienten frustrados por la rigidez del procedimiento, no adquieren sentimientos de cohesión, no satisfacen sus necesidades sociales ni tienen oportunidad de beneficiarse del intercambio de ideas y tomarlas como base para seguir aportando.

Un estudio de investigación exploró la calidad de las soluciones que se ofrecían para un problema de estrategia de marketing en un procedimiento de grupo nominal.[19] Las ideas que se generaron en diversas etapas del proceso se calificaron con base en la calidad y la creatividad. Aunque las ideas con la mayor calidad (utilidad, penetración y efecto de largo plazo) se presentaron por lo general al principio del debate de grupos nominales, las ideas más creativas (también de calidad moderada) se generaron al final de la sesión. Se ofrecieron dos explicaciones posibles. El proceso presiona a los participantes para que contribuyan de manera considerable al ver que los demás siguen ofreciendo sugerencias. Además, los miembros se sienten animados a afrontar mayores riesgos al compartir ideas discordantes cuando comprueban que el proceso estructurado protege a los demás miembros.

Encuestar a los expertos

Toma de decisiones Delphi En los **grupos de toma de decisiones Delphi** se elige un panel de personas importantes para abordar un problema. Los miembros que se seleccionan son expertos o poseen información importante para compartir y disponen de tiempo para hacerlo. Se distribuye gradualmente una serie de cuestionarios a los encuestados, quienes no necesitan reunirse en persona. Por lo general, se responde por escrito. A los panelistas se les pide que identifiquen futuros problemas, pronostiquen tendencias del mercado o predigan la situación de algún asunto (por ejemplo, las ventas corporativas en 10 años). También se pueden compartir las explicaciones de sus conclusiones. Las respuestas de todos los participantes se recolectan, resumen y realimentan (anónimamente) a los miembros para su revisión. En este punto se pide a los participantes que tomen otra decisión con base en la nueva información. El proceso se repite varias veces hasta que las respuestas converjan satisfactoriamente y se elabora un informe final.[20]

El éxito del proceso de toma de decisiones Delphi depende del momento adecuado, la destreza de los participantes, la habilidad comunicativa y la motivación de los miembros para compenetrarse en la tarea.

Ventajas del proceso de toma de decisiones Delphi

Las ventajas principales del proceso son:

- Eliminación de problemas interpersonales entre los panelistas
- Uso eficiente del tiempo de los expertos
- Tiempo adecuado para que los encuestados lleven a cabo una reflexión y análisis
- Diversidad y cantidad de ideas generadas
- Exactitud de las predicciones y pronósticos

Al igual que con la lluvia de ideas electrónica, la disponibilidad cada vez mayor de computadoras y la transmisión electrónica de respuestas afectan el proceso Delphi. Así, el proceso interactivo de recolección de respuestas y realimentación de datos grupales se reduce en gran medida. Los avances tecnológicos contribuyeron a superar una limitación previa del proceso Delphi.

Métodos dialécticos de decisión Algunos grupos que se reúnen en persona para tomar decisiones coinciden con mucha rapidez en una opción en demérito de otras. Su evaluación incompleta de las opciones refleja la aversión de los participantes a las reuniones o su falta de disposición para plantear y enfrentar problemas difíciles. El **método dialéctico de decisión (MDD)**, cuyos

orígenes se remontan a Platón y Aristóteles, ofrece una manera de resolver estos problemas.[21] La figura 12.8 ilustra los pasos del MDD.

El proceso dialéctico empieza con una definición clara del problema presente. Después se generan dos o más propuestas que compiten entre sí. Sigue un paso clave en el que los participantes *identifican los supuestos explícitos o implícitos* de cada propuesta. Luego, el grupo se divide en subgrupos de apoyo que examinan y argumentan las ventajas relativas de sus posiciones. Después, todo el grupo toma una decisión basada en sus presentaciones en competencia. Esta decisión puede significar aceptar una de las opciones (A o B), establecer un acuerdo entre varias ideas (A y B) o generar una nueva propuesta (C).

Entre las ventajas del MDD se encuentran una mejor comprensión de las propuestas, sus supuestos implícitos, así como las ventajas y desventajas que presentaron los participantes. Los miembros confían más en la decisión que tomaron. Entre las desventajas se destacan la tendencia a establecer un compromiso para evitar tomar partido y el sesgo a centrarse más en los mejores participantes en el debate que en la mejor decisión. No obstante, el método dialéctico es prometedor para los futuros grupos de toma de decisiones.

Sistemas de apoyo

Sistemas de apoyo a las decisiones grupales Otro enfoque de decisiones prometedor es el **sistema de apoyo a las decisiones grupales**.[22] Estos sistemas usan computadoras, modelos de decisiones y adelantos tecnológicos para eliminar barreras de comunicación, estructurar el proceso de decisión y dirigir el debate del grupo. Un ejemplo es la sala de juntas electrónica, que cuenta con proyecciones instantáneas de las ideas de los miembros en una gran pantalla, petición computarizada de votos y presentación gráfica de resultados, así como transferencia electrónica de mensajes entre los individuos participantes. El aumento potencial de la calidad de las decisiones es considerable a partir de la integración de las tecnologías de comunicación, informática y de decisiones. Lo que todavía no se conoce son los efectos en la satisfacción de los miembros, el sentido de intervención de los participantes o el equilibrio de los roles social y de tarea que se requerirá. Sin embargo, los sistemas de apoyo a las decisiones grupales son un magnífico avance muy prometedor (véase "En la práctica: Lego y BMW").

Resultados potenciales de los procesos de grupos formales

Aceptación

Apoyo para las decisiones Quizá el resultado adicional más importante de las reuniones de grupos en persona sea que *quienes participan en la toma de una decisión se sienten más motivados a aceptarla y llevarla a cabo*. En muchos casos, este resultado es más que un producto secundario: es el propósito principal de la reunión. Las reuniones son sin duda uno de los mejores medios disponibles de comprometer a las personas a seguir un curso de acción. Las personas que contribuyeron a tomar una decisión tienen más interés en verla funcionar. Más aún, si varios miembros del grupo participan en la puesta en marcha de una decisión, el debate grupal ayuda a cada uno de ellos a entender la parte que los demás desempeñarán, de manera que puedan coordinar sus acciones.

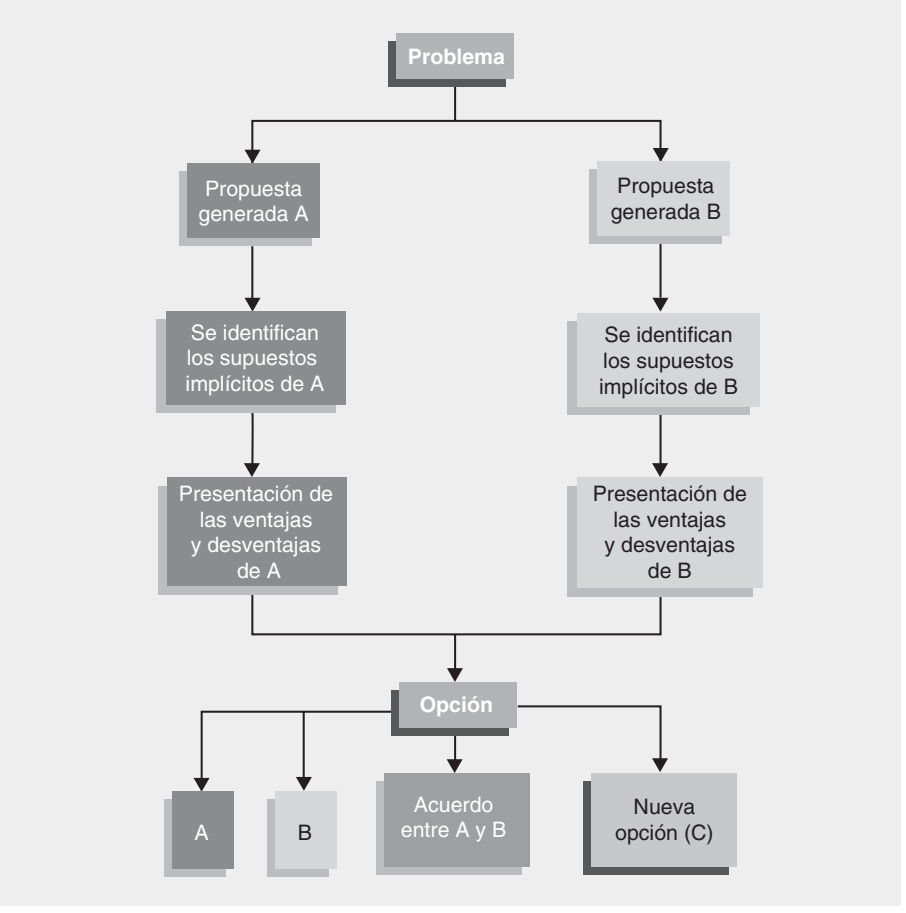
Las decisiones grupales también tienen más valor para los que no son miembros del grupo. Los socios, subordinados e incluso superiores están más dispuestos a *aceptar* decisiones en grupo. Consideran que las decisiones de este tipo conllevan menos prejuicios individuales porque se basan en una combinación de muchos puntos de vista. Además, la presión social combinada de todo el grupo respalda la decisión.

Mejora la solución de problemas

Calidad de las decisiones Además de apoyar las decisiones, los grupos suelen ser herramientas eficaces para solucionar problemas. En comparación con un individuo, los grupos por lo general disponen de mayor información, diversas experiencias para aprovechar y la capacidad de examinar sugerencias y rechazar las incorrectas. En consecuencia, los grupos generan a menudo más soluciones de mejor calidad para algunos problemas que los individuos.

Desarrollo individual Cuando trabajan con grupos de toma de decisiones, algunas personas son naturalmente más pasivas que otras y pueden ocultar sus ideas. No obstante, el grupo se beneficia más de la participación generalizada y regular de todos los miembros (que evoluciona

FIGURA 12.8
Pasos de la toma de decisión dialéctica


Problema
Propuesta generada A
Propuesta generada B
Se identifican los supuestos implícitos de A
Se identifican los supuestos implícitos de B
Presentación de las ventajas y desventajas de A
Presentación de las ventajas y desventajas de B
Opción
A
B
Acuerdo entre A y B
Nueva opción (C)

con el tiempo). La participación también aumenta la probabilidad de que cada miembro desarrolle nuevas destrezas interactivas útiles después en otros grupos. Entonces, ¿cómo ocurre una participación individual satisfactoria? Además de invitaciones específicas ("Cristina, ¿qué ideas tienes?") y la motivación de otros miembros del grupo y el líder ("Muy buena idea, Mario"), una explicación radica en la **facilitación social**, es decir que, con frecuencia, los miembros del grupo tratan de contribuir más a una tarea sólo porque están con otras personas. *La presencia de otros los estimula a desempeñarse mejor*.

Efecto positivo de los demás

Tres razones parecen básicas para este efecto de facilitación social. En primer lugar, tener compañía aumenta el nivel general de alerta y conciencia de una persona, pues estimula la actividad cognitiva. Sencillamente, las personas consideran con más cuidado su comportamiento relacionado con el desempeño. En segundo lugar, la presencia de otros hace que algunas personas se preocupen por la posibilidad de que las evalúen, formal o informalmente, por lo que aumentan su nivel de desempeño para *quedar* bien. En tercer lugar, la presencia de los demás puede incrementar la conciencia de una persona en cuanto a la discrepancia entre el ser real y el ideal, la cual la motiva a cerrar esa brecha (y, por tanto, aumenta su autoestima).

El aumento de la participación también puede ser resultado de la presión implícita del grupo para tener un mejor desempeño o una respuesta natural de ver participar a los demás. La facilitación social se relaciona estrechamente con la idea de los *modelos de conducta*, donde un miembro del grupo ve y escucha que los demás se desempeñan bien y desea imitar ese comportamiento por las recompensas sociales que obtienen de él. Estas explicaciones giran en torno a la **conformidad**, en la que los miembros del grupo conocen bien las expectativas percibidas y las normas de la mayoría, y realizan esfuerzos conscientes o inconscientes por adaptarse a ellas.

En la práctica: Lego y BMW

Están apareciendo con rapidez nuevas técnicas para generar ideas. Tanto Lego como BMW han experimentado con la cocreación, en la que los clientes participan en la generación de ideas, comparten ideas sobre productos y expresan sus puntos de vista personales. Otras herramientas y técnicas para producir ideas en cantidad y calidad son los grupos de enfoque, los grupos no focales, la producción rápida de prototipos, la visualización de conceptos y la etnografía rápida.[23]

Consenso: un aspecto básico en los grupos de toma de decisiones

¿Es el acuerdo unánime un requisito indispensable para las decisiones grupales eficaces? Por un lado, sin un acuerdo total, se espera que algunos miembros de un grupo ejecuten decisiones que no apoyaron, lo que representa un reto difícil para cualquiera. Los votos divididos también crean desacuerdos que continúan después de la reunión. Por otro lado, un *requisito*, o incluso una expectativa implícita, de unanimidad tiene sus desventajas, pues puede convertirse en la meta primordial, lo cual ocasiona que las personas repriman su oposición o digan al grupo que están de acuerdo cuando en realidad no es así. Además, para la mayoría de los miembros es frustrante seguir discutiendo un tema mucho tiempo después de tomar una decisión, tan sólo porque algunos esperan convencer a los pocos que manifiestan con franqueza su oposición. Esta situación es una pérdida de tiempo e incomoda a los disidentes (que pueden sentir que su opinión no se tomará en cuenta de todos modos). En el peor de los casos, la búsqueda de acuerdo unánime retrasa proyectos valiosos de manera innecesaria.

¿Es necesario el consenso?

A menos que la decisión sea de suma importancia personal para el disidente, el acuerdo de la mayoría de los miembros debe ser suficiente para actuar. Aunque algunas personas aisladas necesitan ser escuchadas y respetadas, también debe hacerse lo mismo con la mayoría. Las organizaciones deben continuar con su trabajo en vez de detenerse y enfrascarse en debates interminables en busca de un acuerdo total. Por tanto, la mayoría de los empleadores no esperan ni requieren unanimidad en las decisiones de comités. En la práctica, con frecuencia se interpreta que **consenso** significa que el grupo participó en un debate generalizado que produjo un *nivel compartido de entendimiento*. A pesar de las limitaciones percibidas y las reservas personales modestas sobre una posible decisión, *los miembros orientados al consenso por lo general aceptan que pueden (y quieren) apoyar la decisión tomada.* Desde una perspectiva conductual, la clave es que todos los miembros sientan que tuvieron una verdadera oportunidad de expresar sus puntos de vista y ser escuchados.[24] En ese momento, las personas más razonables creerán que pueden apoyar la decisión tomada a pesar de sus reservas.

Algunas ideas específicas para llegar al consenso son las siguientes:

1. Realice periódicamente sondeos de opinión informales, sin ningún compromiso para los participantes, para identificar con claridad la postura de cada persona.
2. Sugiera una votación de gran mayoría (por ejemplo, 90 por ciento de aprobación).
3. Pida a los miembros eliminar las propuestas polémicas, atemperar sus inquietudes o hacerse a un lado para permitir que el grupo prosiga sin ellos.
4. Cree un subgrupo y confiérale poder para tomar una decisión.
5. Separe los asuntos en grupos para identificar patrones de problemas.
6. Agilice el cierre del debate por medio de una "ronda" (cada miembro tiene la oportunidad de hablar durante un tiempo limitado) o una "pecera" (los representantes de las principales posturas hablan sobre el asunto en representación de los demás).[25]

Destrezas de facilitación Las reuniones de grupos no siempre se desarrollan sin problemas por sí mismas, por lo que requieren de una gama amplia y única de destrezas. La **facilitación**

es el proceso que consiste en ayudar a un grupo a lograr un éxito rotundo, maximizar el empleo eficiente del tiempo y sentirse satisfecho con sus esfuerzos.[26] Un facilitador se parece a un catalizador que estimula una reacción química; el facilitador ayuda a que algo suceda, pero no necesariamente tiene alguna preferencia por el camino específico elegido.

Roles de los facilitadores

Los facilitadores eficaces animan a un grupo a separar la obtención de ideas de su evaluación, generar múltiples soluciones que se deben evaluar, evitar ataques personales, lograr contribuciones equilibradas de los miembros, aprovechar las ideas ajenas e identificar criterios para evaluar posibles soluciones. Los facilitadores plantean preguntas incisivas, se centran en los esfuerzos del grupo, vigilan el uso del tiempo, registran las conclusiones importantes, escuchan con ojos y oídos, y cierran la sesión de manera positiva si es posible. También estimulan al grupo para que *procese* su éxito o fracaso. El **procesamiento** implica dedicar varios minutos al final de la reunión a examinar qué estuvo bien, qué salió mal y cómo mejorar el comportamiento del grupo en sesiones futuras. Así, el grupo usa sus propios datos para mejorar continuamente sus destrezas para la toma de decisiones.

Debilidades de los comités

> Un distinguido ejecutivo estaba sentado en su casa una tarde de 1927 mientras su esposa leía en el periódico sobre el solitario e histórico vuelo de Lindbergh de Nueva York a París. "¿No es maravilloso?", exclamó, "y lo hizo completamente solo". La respuesta clásica de su esposo después de un día difícil en la oficina fue: "Bueno, ¡habría sido aún más maravilloso si lo hubiera hecho con un comité!"

Como los comités tienen debilidades y fortalezas, algunas personas creen que las reuniones son improductivas e inevitablemente distraen a los empleados del "verdadero trabajo". Es cierto que *algunas* reuniones son improductivas, pero un solo caso no se aplica a la generalidad. Las reuniones son una parte esencial y productiva de las organizaciones laborales y simplemente deben diseñarse y usarse de manera eficaz. Parte del problema es que esperamos demasiado de ellas y, cuando no satisfacen nuestras expectativas, las criticamos en lugar de mejorarlas.

Las reuniones, cuando se llevan a cabo bien, contribuyen al avance organizacional pues permiten la participación, integran intereses, mejoran la toma de decisiones, comprometen y motivan a los miembros a seguir un curso de acción, estimulan el pensamiento creativo, amplían las perspectivas y modifican las actitudes. Por tanto, la decisión fundamental que debe tomarse con las reuniones de grupos no es si deben realizarse, sino *cómo aprovecharlas mejor*. Para lograrlo, debemos conocer sus debilidades, que se clasifican en cinco categorías principales: lentitud y costo elevado, pensamiento grupal, polarización, escalamiento del compromiso y responsabilidad dividida.

Lentitud y costo elevado Como observó un administrador: "¡los comités prolongan los minutos y desperdician horas!" En ocasiones, las reuniones de todo tipo son una forma lenta y costosa de realizar el trabajo. Por ejemplo, un estudio concluyó que los comités habituales trabajaban despacio porque dedicaban 60 por ciento del tiempo a los "proveedores de opiniones" y a los "proveedores de consejos" y no daban tiempo suficiente a los interesados cruciales (las personas que "necesitaban saber" y las que en realidad tenían las facultades pertinentes).[27] A veces, sin

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la insistencia por parte del administrador en tomar decisiones por consenso (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

embargo, el retraso es conveniente. Hay más tiempo para pensar, revisar objetivamente una idea o sugerir opciones. Pero cuando se requiere una acción rápida y decisiva, un enfoque individual es más eficaz. Por ejemplo, un administrador no convoca a una reunión de comité para responder a un cliente que solicita ayuda urgente.

> Algunas organizaciones toman medidas directas para garantizar que las reuniones se desarrollen con rapidez y terminen a tiempo. Como ejemplos de técnicas exitosas destacan las reuniones "de pie" (una sala de juntas sin sillas), exigir a todos los ponentes y participantes apegarse a un programa rígido (por ejemplo, 12 minutos para una propuesta estratégica importante, que incluya la respuesta a críticas importantes), empezar a horas fuera de lo común (por ejemplo, a las 4:07) para que los asistentes recuerden presentarse, establecer límites a la duración de las reuniones (por ejemplo, 42 minutos), permitir que ciertos miembros se retiren en cuanto den su opinión técnica o perspectiva personal, y proporcionar una gráfica que muestre el costo acumulativo de la reunión (calculado como minutos transcurridos × salario promedio de los participantes × número de participantes presentes). Estos enfoques demuestran que el costo de las reuniones puede controlarse.

Pensamiento grupal Una de las críticas más convincentes de las reuniones es que conducen a menudo a la conformidad y al compromiso. Esta tendencia de que un grupo muy unido alinee el pensamiento individual al pensamiento del grupo se denomina **pensamiento grupal**, o efecto de nivelación.[28] Ocurre cuando un grupo valora tanto la solidaridad que es incapaz de evaluar críticamente sus propias decisiones y supuestos. Se ejerce presión sobre los individuos para que se adapten a los deseos de otros miembros. Las ideas de los miembros dominantes (quienes tienen autoridad, se expresan con confianza o son más elocuentes al comunicar sus argumentos) tienen más posibilidades de aceptación, sean valiosas o no. Esta tendencia debilita el resultado grupal.

Síntomas del pensamiento grupal

El pensamiento grupal se detecta cuando se observan algunos de sus síntomas clásicos, entre los que se pueden señalar:

- Autocensura de pensamientos críticos
- Racionalización de que lo que se hace es aceptable para los demás
- Ilusión de invulnerabilidad
- Dependencia en defensas mentales autodesignadas
- Ilusión de unanimidad dentro del grupo sin comprobarla
- Estereotipar a otros que no pertenecen al grupo
- Ilusión de moralidad
- Presión sobre los disidentes para que desistan y se adapten al grupo

Es probable que haya pensamiento grupal cuando el grupo actúa como si estuviera por encima de la ley y no pudiera errar, y suponga que sus acciones tienen el apoyo total. Las consecuencias del pensamiento grupal incluyen el deterioro del sentido común del grupo, la incapacidad para evaluar la realidad y la disminución de la calidad de su toma de decisiones.

Un método eficaz para reducir o evitar el pensamiento grupal consiste en designar un **abogado del diablo** en cada reunión. Se espera que esta persona cuestione las ideas de los demás, busque hechos probatorios y desafíe su lógica. Los abogados del diablo son guardianes del pensamiento claro y moral, y ayudan al grupo en gran medida al proporcionarle un flujo de crítica constructiva. Otros métodos con que las organizaciones evitan el pensamiento grupal son rotar a sus miembros nuevos, invitar a participantes externos y anunciar un intervalo antes de la toma de decisión final para dar a los miembros una última oportunidad de identificar y expresar sus reservas.

Polarización En contraste con el pensamiento grupal, otro comportamiento ocasional es la **polarización** de grupos. En este caso, los individuos llevan al grupo sus fuertes predisposiciones hacia el tema, tanto positivas como negativas. A medida que se exploran las ideas y se desafía la lógica, algunos miembros se ponen a la defensiva. Sus actitudes se vuelven rígidas y aún más radicales si se les enfrenta agresivamente. Aunque las actitudes de los miembros del grupo se pueden polarizar en cualquier dirección (arriesgada o conservadora), la investigación

La necesidad de diversidad en los grupos

En ningún otro lado es más evidente la necesidad de diversidad que en la integración de grupos de toma de decisiones y fuerzas de tareas. La consideración de los *antecedentes* de los miembros (como edad, género, origen étnico) ha adquirido mucha importancia, pues las decisiones sobre productos y servicios deben reflejar las necesidades del mercado. Además, las capacidades que tienen los miembros de opinar de manera diferente y compartir otras formas de pensar pueden ser de vital importancia para la prevención de enfermedades fatales como el pensamiento grupal. Por consiguiente, los administradores razonables reclutan de manera consciente a individuos que ya demostraron su capacidad de ver los problemas desde diversos ángulos. En el corto plazo, este enfoque puede generar conflicto, tensión e incluso caos; en el largo plazo, *la creación y el uso de la diversidad es un enfoque saludable y constructivo sobre la toma de decisiones en grupo*.

Los grupos pueden correr más riesgos

sugiere que *algunos grupos tienden a hacer un* **cambio riesgoso** *en su forma de pensar*. Esta tendencia significa que están más dispuestos a correr riesgos con los recursos organizacionales como grupo que individualmente. Aunque las decisiones riesgosas pueden generar altos rendimientos, también tienen el potencial intrínseco de producir consecuencias desastrosas, como ilustra este escenario:

> Imagine a un grupo de administradores a punto de tomar la decisión de expandir la capacidad de la planta a pesar del alto costo de capital, la intensa competencia y un mercado incierto. Dos miembros que favorecían un poco la expansión antes de la reunión se sorprenden al escuchar a un tercero argumentar convincentemente la decisión. Otro administrador sugiere en forma algo casual que "dentro de cinco años, los accionistas no recordarán quién tomó la decisión aunque estemos equivocados". El quinto administrador no desea que lo consideren un obstáculo para el progreso y une fuerzas con los demás para que la decisión sea unánime.

Esta reunión ilustra la rapidez con que sucede un cambio riesgoso. Aunque sólo uno de los cinco miembros crea de verdad que la decisión es correcta, los demás permiten que los convenzan de ella por muchas razones. A veces, los miembros con excesiva confianza en sí mismos se expresan de manera tan persuasiva que el resto acepta sus argumentos sin mucha polémica. Otros miembros sienten que, como no son responsables individualmente de la decisión, pueden darse el lujo de correr más riesgos. El grupo debe evitar estos errores.

Escalamiento del compromiso La idea de que los *miembros del grupo deben mantener su apoyo a un curso de acción a pesar de la evidencia racional de que fracasará* está muy relacionada con el pensamiento grupal. En realidad, asignan incluso recursos adicionales al proyecto, lo cual produce un **escalamiento del compromiso** pese a la evidencia abrumadora de que fracasará. Abundan ejemplos en los que la gente se aferra a una creencia pese a las pruebas en contrario. En Estados Unidos, los fabricantes de automóviles mantuvieron la producción de ciertos tipos de automóviles y camionetas a pesar de las marcadas tendencias de los consumidores a alejarse de esos tipos de vehículos; empresas farmacéuticas que invirtieron millones en el desarrollo de medicamentos que no tenían probabilidades de recibir la aprobación federal y comunidades que invirtieron grandes sumas en atracciones turísticas aunque todo indicaba que nunca las recuperarían.

Existen muchas razones por las cuales quienes toman decisiones escalan su compromiso. En ocasiones son víctimas inconscientes de la percepción selectiva y, por tanto, usan un *sesgo de confirmación* para buscar y seleccionar sólo la información que respalde sus argumentos. Su ego también afecta necesariamente sus decisiones, pues el deseo de proteger su autoestima les impide admitir el fracaso hasta que la evidencia es arrolladora. Tras argumentar en favor de una alternativa en público, se dificulta mostrar flexibilidad y dar marcha atrás (por temor a quedar

mal). En muchas culturas, los líderes que corren riesgos y persisten frente a la adversidad son muy admirados. Todas estas fuerzas indican que los miembros de los grupos necesitan estar especialmente alertas ante el fenómeno del escalamiento, tanto en ellos mismos como en los demás, y estar dispuestos a aceptar sus derrotas en algunas situaciones.

Responsabilidad dividida La bibliografía sobre administración ha reconocido siempre que la responsabilidad dividida es un problema al tomar decisiones en grupo. Con frecuencia se dice que las acciones que son responsabilidad de muchos son responsabilidad de nadie. Sin duda, las decisiones grupales diluyen la responsabilidad y también dan a los miembros individuales (**holgazanes sociales**) una oportunidad de eludirla con justificaciones como "¿por qué debo molestarme con este problema? No lo apoyé en la reunión".

Problemas relacionados Existen otros problemas de comportamiento que socavan el éxito del grupo. Algunos a los que hay que prestar atención especial son:

- Sesgo de linealidad (la propensión a sacar conclusiones de causa y efecto demasiado simples)
- Egocentrismo (la tentación a recalcar la importancia propia para forzar una decisión)
- Sesgo de encuadre (la tentación de dejarse influir demasiado por la forma de presentar el problema)
- Sesgo de exceso de confianza (la creencia prematura en que ya se descubrió la mejor solución)
- Sesgo antiestadístico (la renuencia a examinar la información estadística pertinente y darle el peso que le corresponde)[29]

Superación de las debilidades Muchas desventajas de las reuniones grupales se superan fácilmente. Los análisis anteriores sugieren que deben seleccionarse las estructuras grupales adecuadas, que el tamaño del grupo es un factor importante y que deben desempeñarse diversos roles de liderazgo. La sección "Consejos para los futuros administradores" presenta una serie de lineamientos adicionales para garantizar reuniones de grupos eficaces.

Los grupos formales, que establece la organización, son comités, fuerzas de tarea y otros grupos encargados de tomar decisiones. Las reuniones de grupos formales son una forma muy común de actividad grupal; generan decisiones de buena calidad con el apoyo de los participantes.

Hay cuatro enfoques estructurados muy conocidos para la resolución grupal de problemas: tormenta de ideas, grupos nominales, técnica Delphi, método dialéctico de decisión y sistemas de apoyo de decisión grupal. El consenso es una meta válida, pero debe definirse con cuidado, y procurarse con habilidades de facilitación eficaces. Las debilidades de los grupos se separan en cinco categorías: lentitud y costo elevado, pensamiento grupal, polarización, escalamiento del compromiso y responsabilidad dividida.

Resumen

La dinámica de grupos es el proceso por medio del cual las personas interactúan en persona en grupos pequeños. Estos grupos son informales o formales, y éstos, temporales o permanentes.

El complejo sistema de relaciones sociales de una organización está integrado por muchos grupos informales pequeños. Estos grupos, que surgen de manera natural por la interacción de las personas, se conocen en conjunto como organización informal. Las organizaciones informales aportan importantes beneficios, pero también ocasionan problemas que la administración no puede ignorar fácilmente. Las organizaciones informales se caracterizan por un sistema de estatus que produce líderes informales. Las normas de los grupos informales son influencias poderosas sobre el comportamiento de sus miembros.

Repaso de términos y conceptos

Abogado del diablo, *319*
Agenda explícita, *310*
Agendas ocultas, *310*
Cambio riesgoso, *320*
Cohesión, *305*
Comité, *308*
Conformidad, *316*
Consenso, *317*
Dinámica de grupos, *299*

Consejos a los futuros administradores

1. *Elaborar y distribuir por adelantado la agenda* y los materiales informativos para la reunión. Aclarar el objetivo (resultado o producto deseado) a todos los participantes.
2. *Integrar el grupo adecuadamente* de acuerdo con criterios de tamaño y representación; permitir a las personas ir y venir según lo requieran en la reunión.
3. *Fomentar la expresión y consideración de los puntos de vista de las minorías*; buscar los supuestos implícitos en que se apoyan y hacerlos explícitos.
4. *Separar la etapa de generación de ideas de una reunión de la etapa de evaluación de ideas*; controlar el tiempo dedicado a pláticas, divagaciones y otros temas.
5. *Evaluar con cuidado el grado de apoyo* a una decisión tentativa a punto de tomarse.
6. *Finalizar la reunión con un comentario positivo* relacionado con su éxito; elogiar a los colaboradores individuales y asignar responsabilidades específicas para el seguimiento.
7. *Involucrar a los miembros del grupo en una evaluación de su propio éxito* durante la reunión (lo que funcionó bien y lo que requiere mejoramiento); use estas sugerencias para mejorar en la siguiente reunión que usted conduzca.
8. *Desarrolle y aplique destrezas de facilitación grupal* para que las reuniones sean más productivas y satisfactorias.
9. *Esté al pendiente de signos de pensamiento grupal, cambios riesgosos y escalamiento del compromiso* para evitar que los grupos sean víctimas de estas trampas.
10. *Busque evidencia de una organización informal y establezca relaciones con ella* de manera que complemente la estructura formal.

Escalamiento del compromiso, *320*
Facilitación, *317*
Facilitación social, *316*
Gráficas de red, *306*
Grupo de referencia, *306*
Grupo nominal, *313*
Grupos de toma de decisiones Delphi, *314*
Grupos formales, *299*
Grupos informales, *299*
Holgazanes sociales, *321*
Líder de tareas, *310*
Líder informal, *302*
Líder social, *310*
Lluvia de ideas, *311*
Lluvia de ideas electrónica, *313*
Método dialéctico de decisión (MDD), *314*
Normas, *302*
Opinión diferida, *312*
Organización informal, *300*
Pensamiento grupal, *319*
Polarización, *319*
Procesamiento, *318*
Sistema de apoyo a las decisiones grupales, *315*

Preguntas de repaso

1. Piense en un empleo de tiempo parcial o completo que tenga ahora o haya tenido. Identifique la organización informal que afectó o afectaba su empleo o grupo de trabajo y sus efectos. Analice la forma en que quizá los líderes informales ascendieron a sus puestos y de qué manera operan.
2. ¿Ha estado alguna vez en una situación en la que las normas de los grupos informales lo hayan colocado en un conflicto de roles con las normas de la organización formal? Analice.
3. Examine algunos beneficios y problemas que las organizaciones informales ocasionan tanto a un grupo de trabajo como a un empleador.
4. Piense en un grupo de trabajo pequeño al que perteneció recientemente. Evalúe el nivel de su cohesión. ¿Qué factores facilitaron o impidieron su cohesión?
5. Al considerar ese grupo pequeño, explique de qué manera las acciones, interacciones y sentimientos de los miembros diferían en la práctica de lo que supuestamente eran cuando el grupo se formó.
6. Identifique cinco acciones específicas que emprendería para crear un comité eficaz la próxima vez que usted sea líder o miembro de uno.

7. Divida una hoja de papel de una libreta en cinco columnas. En la primera columna, bajo el encabezado "Fortalezas", enumere todas las fortalezas que tendría cualquiera de los tipos de estructuras grupales (por ejemplo, "genera muchas soluciones"). Anote los cuatro tipos de enfoques estructurados como encabezados de las columnas restantes. Indique, con una marca en la columna o columnas adecuadas, los enfoques que tendría cada una de las fortalezas que usted enumeró (observe que, en esencia, lo que prepara es su propio modelo de contingencia).
8. ¿Qué significa *consenso* para usted, según su experiencia? ¿Cambió la comprensión que usted tenía del término después de leer este capítulo? ¿Qué otras interpretaciones considera usted que tiene el término para otras personas?
9. El capítulo menciona cinco debilidades importantes de los grupos de toma de decisiones. Elabore un argumento en contra que describa eficazmente algunos beneficios de los grupos.
10. Un administrador se quejó hace poco de que "las reuniones ya no son tan divertidas desde que comenzamos a usar enfoques estructurados para resolver problemas en grupo". Explique por qué esta afirmación puede ser verdadera. Además de la "diversión", ¿qué criterios debe usar el administrador para evaluar el éxito del grupo?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de liderazgo?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando ha tratado de dirigir un grupo o comité. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Estoy completamente consciente de la existencia de la organización informal.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Trato activamente de identificar y utilizar a los líderes informales para que me ayuden a lograr mis objetivos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Puedo enumerar fácilmente media docena de beneficios y problemas de la organización informal.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Puedo usar gráficas de red para representar una organización informal real.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Entiendo por qué muchas personas tienen actitudes negativas hacia las juntas de comité.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Puedo desempeñar cómodamente los roles de liderazgo de tareas y social en un grupo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Vigilo con cuidado los patrones de interacción en una reunión de comité y tomo medidas para fomentar el equilibrio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. He usado con éxito uno de los enfoques estructurados de toma de decisiones en grupo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Tengo una idea clara de lo que significa "consenso" y la comunico a cualquier reunión de grupo que dirijo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Me siento a gusto desempeñando el rol de abogado del diablo en una reunión de grupo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas de comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de liderazgo grupal.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como motivador. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Excelsior Department Store

Excelsior Department Store tenía una enorme división que empleaba a seis vendedores. En su mayoría, eran empleados leales y fieles que habían trabajado en la tienda durante más de 10 años y formaban un grupo social muy unido.

La tienda emprendió un programa de expansión que requería la contratación de cuatro nuevos empleados para el departamento en seis meses. Estos empleados novatos no tardaron en percatarse de que los veteranos tomaban los tiempos de receso más convenientes y les dejaban los periodos menos útiles. Los veteranos también recibían prioridad del cajero veterano, el cual exigía a los novatos formarse ante la caja registradora hasta que los otros registraban sus ventas. Varios clientes se quejaron con la administración de la tienda por esta práctica.

Además, los veteranos ordenaban a menudo a los novatos que acomodaran la mercancía en la bodega y limpiaran los estantes del piso de ventas, aunque este trabajo era una responsabilidad compartida. El resultado era que los veteranos tenían más tiempo para vender que los novatos. Como se pagaban comisiones por ventas, los novatos se quejaron con el administrador del departamento por esta práctica.

Preguntas

1. ¿Qué tiene que ver la organización informal en este caso? Analice y exponga.
2. Como administrador del departamento, ¿qué haría respecto de cada una de las prácticas? Explique.

Ejercicio vivencial

Elección de su líder

1. Divida la clase en grupos de cinco a siete personas. Durante los primeros 10 minutos, haga que los miembros se presenten y proporcionen no sólo sus nombres sino también otra información importante (por ejemplo, principales logros o aspiraciones futuras).

2. Luego, pida a los miembros de cada grupo que tomen una hoja de papel y escriban el nombre de la persona que según ellos sería el mejor líder del pequeño grupo. Después, pídales a los miembros que lleven a cabo en conjunto una tormenta de ideas sobre todos los factores con que seleccionaron a un líder, y anote las ideas en una hoja. Pida que entreguen todas las listas a una persona, quien debe tabular los votos para el líder. Solicite al nuevo líder que dirija un debate sobre las características en que se basó su selección. Pida a los grupos que analicen de manera concisa la validez del proceso de selección.
3. Instruya a los grupos para que reflexionen sobre la experiencia del debate. Pídales que identifiquen al líder social y al de tareas, cuáles fueron las agendas ocultas y quiénes desempeñaron los roles más asertivos. ¿Cómo cambiarían su comportamiento si repitieran el ejercicio?

Ejercicio vivencial

Examen de las redes sociales

Instrucciones: Saque una hoja de papel en blanco. Estudie la lista de nombres de los miembros de la clase. A continuación, responda estas preguntas:

1. Si tuviera la oportunidad de pasar un fin de semana recreativo, en verdad disfrutable y lleno de diversión con algunos de sus compañeros de clase, ¿cuáles serían las tres personas con quienes es *más* probable que querría pasarlo?
2. Si tuviera la oportunidad de mencionar a tres personas de esta clase que, en su opinión, *es más probable* que realicen *aportaciones sustanciales* a un proyecto de trabajo de 6 meses de duración, ¿a quiénes mencionaría?
3. ¿Cuántos de los miembros de la clase cree que lo elegirían a USTED hoy como una de las personas con quienes de verdad disfrutarían de un fin de semana recreativo, lleno de diversión? ____
4. ¿Cuántos miembros de la clase cree que lo mencionarían a USTED hoy como una de las personas que consideran que tienen más probabilidades de hacer *aportaciones* de verdad sustanciales a un proyecto de trabajo concentrado que dure entre 6 y 12 meses?

Entregue las hojas a su profesor, que tabulará los resultados y los informará a la clase. Cuando vean los datos, analicen qué características o señales produjeron, al parecer, la distribución de nominaciones que se aprecia ahí. ¿Qué indica esto sobre la organización informal de la clase?

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría con este auditorio?*

(Ejemplo) *No es posible entender el comportamiento de dos o más miembros del grupo sin examinar también las relaciones entre ellos.*

1. _____

_____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensa-*

mientos y sentimientos (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Capítulo **Trece**

Equipos y construcción de equipos

Los negocios son un deporte de equipo; cuando el líder demuestra vulnerabilidad y sensibilidad, y une a la gente, el equipo gana.
Howard Schultz [1]

La hiperconectividad (entre los miembros de un equipo) tiene un costo y una desventaja. Más conectividad no es necesariamente mejor.
Darl G. Kolb, Paul D. Collins y E. Allan Lind [2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- El contexto organizacional de los equipos
- La naturaleza de los equipos
- El ciclo de vida del equipo
- El trabajo en equipo y las características de los equipos maduros
- La consulta de procesos y las habilidades de construcción de equipos
- Los equipos autoadministrados

Un día de primavera, hace poco tiempo, el autor jugó una ronda de golf con tres conocidos. Nos enfrentábamos a otros cuatro grupos en un formato *scramble*, donde cada uno golpea su pelota y luego vuelve a jugar con su propia pelota, pero desde la mejor posición de los cuatro tiros del equipo. Durante la ronda, cada uno de nosotros hizo algunos tiros terribles, otros decorosos y (de vez en cuando) unos muy buenos que colectivamente nos permitieron reírnos de nosotros mismos e intercambiar elogios. Nos ofrecimos consejos unos a otros (y los seguimos) y tomamos decisiones conjuntas acerca de la posición de la pelota que nos brindaba la mejor oportunidad para el siguiente tiro. Al término de la ronda, sumamos nuestros puntos y descubrimos, encantados, que estábamos a dos tiros bajo par. Este formato de equipo nos permitió a todos y cada uno compartir una puntuación que era más o menos un golpe mejor *por hoyo* de lo que solíamos jugar de forma individual. Nos basamos en la mejor contribución que cada uno podía ofrecer y orquestamos con cuidado nuestros esfuerzos; el resultado fue que no sólo tuvimos una buena puntuación, sino que nos divertimos y nos relajamos un rato.

Las organizaciones son las grandes estrategias para generar orden a partir del caos cuando las personas trabajan juntas. Las organizaciones proporcionan la estructura de sostén que permite crear relaciones previsibles entre personas, tecnología, empleos y recursos. Dondequiera que las personas se unen en un esfuerzo común se debe emplear organización para obtener resultados productivos.

En este capítulo presentamos los elementos básicos del diseño organizacional clásico y emergente en relación con el comportamiento organizacional. En particular, mostramos cuántas organizaciones se encaminan hacia diversos enfoques de equipos para resolver problemas previos, satisfacer las necesidades de los empleados y liberar el potencial de desempeño de los grupos. Se destaca la necesidad de un desarrollo cuidadoso de equipos y se explora una estructura única: los equipos autoadministrados. Más adelante se abordan los equipos virtuales.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS

Conceptos clásicos

La teoría clásica de la organización afirma que es el proceso que consiste en poner en marcha la cantidad total de trabajo que se debe realizar y separarlo en divisiones, departamentos, grupos de trabajo, empleos y asignaciones de responsabilidades entre las personas. La eficiencia y la integración de las actividades se logran por medio de la **división del trabajo**, que crea niveles de autoridad y unidades funcionales, y la **delegación**, que asigna tareas, autoridad y responsabilidad a otros. El resultado es una jerarquía operativa integrada por múltiples niveles de autoridad.

Las estructuras organizacionales clásicas son básicamente mecanicistas, pues su intención es lograr que las personas actúen de manera tan eficiente y previsible como las máquinas. Las personas se especializan en muchas actividades dirigidas por niveles de supervisión. Cada nivel superior tiene más poder e influencia hasta alcanzar el nivel máximo, donde tiene lugar la dirección central de toda la organización. El trabajo se programa con cuidado, las tareas están determinadas, los roles se definen de manera estricta y la mayor parte de la comunicación formal fluye a lo largo de líneas de jerarquía. Toda la estructura se organiza como una máquina bien diseñada e incorpora muchas características de una burocracia.

El diseño organizacional clásico tiene tanto fortalezas como debilidades. Por ejemplo, la estructura organizacional puede apoyar a las personas o reprimirlas. La estructura clásica proporciona mucho apoyo de tareas, como ayuda especializada, recursos adecuados para llevar a cabo el trabajo, seguridad y condiciones laborales muy dependientes. Por otro lado, aunque es fuerte en apoyo de tareas, *es débil en apoyo psicológico*. Lo que se necesita es un sistema organizacional que proporcione tanto apoyo de tareas como soporte psicológico.

Disminución de la estructura

Hay opiniones novedosas que se inclinan por disminuir la estructura y autoridad en las organizaciones modernas. Muchas redujeron el número de niveles de su jerarquía con recortes

de personal y de algunos puestos de nivel medio. Otras eliminaron las barreras rígidas entre unidades funcionales (conocidas como "silos") mediante la creación de organizaciones "sin fronteras", es decir, sin límites internos artificiales. El enfoque moderno consiste en flexibilizar más los sistemas organizacionales, es decir, que se modifiquen con rapidez según las necesidades de su ambiente. Una razón son los valores sociales cambiantes, pero también es evidente que las relaciones horizontales entre cadenas de mando son más importantes para la eficacia de lo que se creía. La influencia de supervisión de pares, personal de servicio, proveedores, clientes y otras cadenas de mando cobraron mayor importancia. El ritmo y la complejidad del trabajo actual hacen más necesarias la comunicación horizontal y las estructuras flexibles.

Características orgánicas

Las organizaciones modernas son más flexibles, orgánicas y abiertas. Las tareas y los roles se definen de manera menos estricta, lo cual permite que las personas los adapten a las necesidades que imponen las circunstancias. La comunicación se dirige cada vez más en múltiples direcciones y consiste más en información, consejo y solución conjunta de problemas que en instrucciones y decisiones. La autoridad y la influencia fluyen de manera más directa desde la persona que tiene capacidad para manejar el problema en cuestión. La toma de decisiones es más descentralizada y la comparten diversos niveles y diferentes funciones. La organización también está más abierta a su ambiente.

Con frecuencia, las formas *orgánicas* son más eficaces en situaciones habituales del siglo XXI. Sin embargo, funcionan mejor si el ambiente es dinámico; es decir, la organización requiere cambios frecuentes. También funcionan mejor cuando las tareas no están definidas lo suficiente para adquirir un carácter rutinario. Si los empleados desean autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades para probar nuevos enfoques, la forma orgánica es mejor. Si no es así, es preferible una forma mecanicista. *Es más probable establecer equipos en una forma orgánica de organización* porque proporcionan la flexibilidad que requiere la empresa moderna.

Organización matricial

Una manera de satisfacer las necesidades organizacionales cambiantes es la **organización matricial**. Este tipo de estructura consiste en superponer un tipo de organización sobre otra de manera que dos cadenas de mando dirijan individualmente a los empleados. Se utiliza sobre todo en proyectos grandes y especializados que requieren temporalmente mucho personal técnico con diferentes destrezas para trabajar en proyectos por equipo. Un ejemplo sencillo de la organización matricial es la recaudación anual de fondos de United Way para apoyar a instituciones benéficas comunitarias. Es posible manejarla con la jerarquía tradicional, pero, con frecuencia, se asigna a una jerarquía temporal de empleados como un trabajo de tiempo parcial, que completa la tarea y después el equipo se desintegra.

El efecto de la estructura matricial es separar algunas actividades de la organización en proyectos que compiten después por la asignación de personal y recursos. La jerarquía tradicional proporciona un grupo de trabajo regular a un empleado, pero los grupos de proyectos se establecen hasta por varios años, como en el desarrollo del avión 777 de Boeing. Se asigna a los empleados a un equipo de proyecto durante un tiempo limitado o mientras el proyecto requiera su especialidad. Cuando se completa una tarea, los empleados regresan a sus actividades permanentes en los departamentos tradicionales o se les asigna a otros proyectos. En realidad, es posible asignar a un empleado de tiempo parcial a dos o más equipos de proyecto al mismo tiempo.

A pesar de su complejidad, la organización matricial es útil por diversas razones. Parece centrarse en un solo proyecto, lo que permite una mejor planificación y control para cumplir con presupuestos y fechas límite. En especial en proyectos repetitivos, los miembros obtienen una experiencia valiosa y el equipo desarrolla una identidad fuerte. Como la estructura es más abierta y flexible (orgánica) que una jerarquía tradicional, son más manejables los cambios propios de proyectos complejos. Su distribución de autoridad y estatus también se acomoda mejor con los deseos de los empleados de tener una mayor autonomía.

El proceso organizacional de matriz, cuando se aplica a gran escala a través de las fronteras organizacionales internas, crea **equipos transfuncionales** (*cross-functional teams*), que extraen a sus miembros de más de un área de especialidad y con frecuencia de varias. Por su misma

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de usar equipos en el trabajo (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

naturaleza, tienen un alto grado de diversidad, al menos en términos de antecedentes profesionales y especializaciones laborales. Los equipos transfuncionales, que a veces se construyen rápidamente, plantean problemas especiales en el proceso de convertirse en verdaderos equipos. Por tanto, el resto de este capítulo se dedica a revisar información básica sobre la formación y ciclos de vida, problemas e ingredientes necesarios de construcción y operación de los equipos.

TRABAJO EN EQUIPO

Cada empleado efectúa tareas operativas, pero la gran mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Un **equipo de tareas** es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. La frecuencia de la interacción entre los miembros del equipo y su existencia continua distingue con claridad a un equipo de tarea de un grupo de toma de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial.

La figura 13.1 ilustra otras formas en las que los equipos difieren de los grupos ordinarios o comités. En particular, muchos equipos supervisan su propio trabajo, reciben capacitación en métodos de solución mutua de problemas, comparten internamente las responsabilidades de liderazgo, aceptan e incluso fomentan el conflicto y se miden con base en sus resultados colectivos (no individuales). Sin embargo, simplemente *denominar* equipo a un grupo no cambia su carácter básico ni su eficacia; se pueden requerir meses o incluso años para que un equipo logre un estatus de alto rendimiento.

Colaboradores del trabajo en equipo

Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un **trabajo en equipo**. Los nuevos equipos suelen atravesar una serie de etapas de desarrollo, que se describen en la siguiente sección.

Más adelante en este capítulo se hablará de los posibles problemas en los equipos y se explicarán los ingredientes necesarios para el desarrollo del trabajo en equipo.

Ciclo de vida del equipo

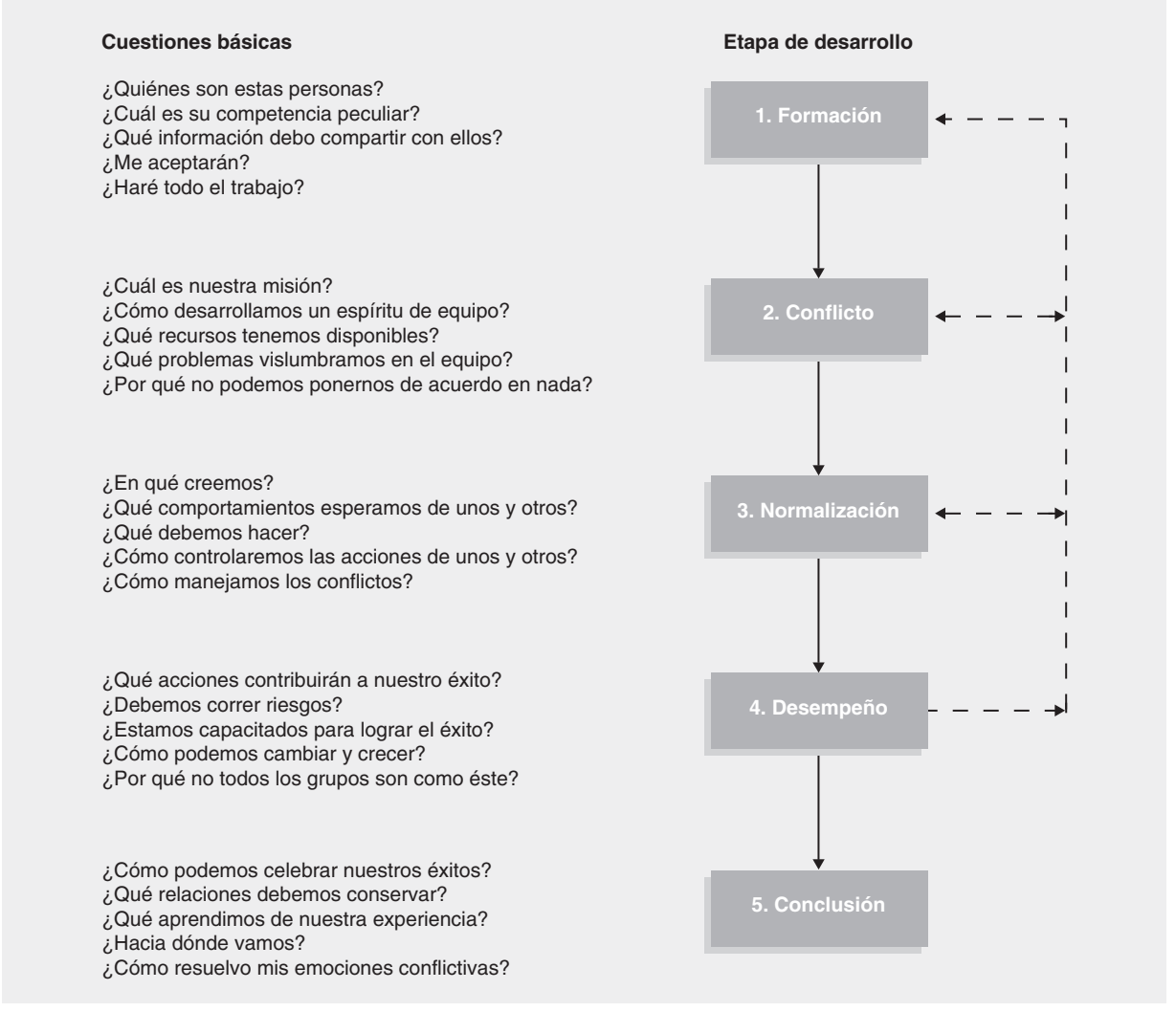
¿Qué sucede en cada etapa de desarrollo de un equipo?

Cuando varios individuos comienzan a trabajar en puestos interdependientes, con frecuencia atraviesan varias etapas a medida que aprenden a trabajar como equipo (vea la figura 13.2).[3]

FIGURA 13.1
Algunas diferencias básicas entre grupos y equipos

Dimensión que se compara	Grupo	Equipo
Productos del trabajo	Individuales	Colectivos
Fuente de supervisión del desempeño	Externa	Interna
Enfoque de la actividad	Desempeño eficiente de tareas	Solución de problemas
Liderazgo	Único	Compartido
Visión del conflicto	Disfuncional y no se fomenta	Funcional y se fomenta

FIGURA 13.2 Ciclo de vida de un equipo: cuestiones y problemas por etapa


Cuestiones básicas
Etapa de desarrollo
¿Quiénes son estas personas?
¿Cuál es su competencia peculiar?
¿Qué información debo compartir con ellos?
¿Me aceptarán?
¿Haré todo el trabajo?
1. Formación
¿Cuál es nuestra misión?
¿Cómo desarrollamos un espíritu de equipo?
¿Qué recursos tenemos disponibles?
¿Qué problemas vislumbramos en el equipo?
¿Por qué no podemos ponernos de acuerdo en nada?
2. Conflicto
¿En qué creemos?
¿Qué comportamientos esperamos de unos y otros?
¿Qué debemos hacer?
¿Cómo controlaremos las acciones de unos y otros?
¿Cómo manejamos los conflictos?
3. Normalización
¿Qué acciones contribuirán a nuestro éxito?
¿Debemos correr riesgos?
¿Estamos capacitados para lograr el éxito?
¿Cómo podemos cambiar y crecer?
¿Por qué no todos los grupos son como éste?
4. Desempeño
¿Cómo podemos celebrar nuestros éxitos?
¿Qué relaciones debemos conservar?
¿Qué aprendimos de nuestra experiencia?
¿Hacia dónde vamos?
¿Cómo resuelvo mis emociones conflictivas?
5. Conclusión

Estas **etapas del desarrollo de equipos** no se siguen en forma rígida, pero sí representan un patrón amplio observable y predecible en muchos ambientes durante el tiempo que el equipo permanece unido. Estas etapas son el resultado de diversas cuestiones y problemas que el equipo enfrenta de modo previsible, como los que muestra la figura 13.2. Además, los miembros desean saber qué reglas seguirán y qué personas participarán. Las etapas usuales de evolución de un equipo se describen de la manera siguiente:

- *Formación:* los miembros comparten e intercambian información personal básica, comienzan a conocerse y aceptarse unos a otros, hacen preguntas sobre su comisión y objetivos, y empiezan a centrar su atención en las tareas del grupo. Prevalece un ambiente de cortesía, la incertidumbre está en el aire y las interacciones son a menudo cautelosas.
- *Conflicto:* los miembros compiten por estatus, buscan puestos de control relativo y discuten sobre la dirección adecuada del grupo. Las presiones externas interfieren con el grupo y surgen tensiones entre los individuos a medida que se afirman y discrepan de las medidas iniciales. Si estas tensiones no se encaran, es posible que surjan resentimientos que desaceleren el progreso del grupo.

- *Normalización:* el grupo comienza a avanzar unido de manera cooperativa y logra un equilibrio tentativo entre las fuerzas en pugna. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual, las funciones se aclaran, los sentimientos de cooperación son cada vez más evidentes y se pone de manifiesto un sentido de cohesión.
- *Desempeño:* el grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian en forma fluida según se requiera y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente. Sin embargo, también puede aflorar un sentido de logro prematuro debido a errores cometidos, pesimismo acerca de las perspectivas de éxito y complacencia entre algunos miembros. Sin embargo, a la larga, un equipo en pleno funcionamiento resuelve sus problemas, establece una identidad única y fomenta un ambiente de apertura.
- *Conclusión:* aun los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se disuelven (o cambian su composición) tarde o temprano. Su ruptura se denomina conclusión, porque requiere terminar relaciones sociales estrechas y regresar a las tareas permanentes o avanzar a otros puestos. La etapa de conclusión es una contingencia cada vez más frecuente con la llegada de las organizaciones flexibles, que trabajan con grupos temporales. Los equipos exitosos examinan su historia en busca de lecciones que han aprendido y se despiden de sus compañeros de equipo.

Advertir a los nuevos equipos de la existencia de estas posibles etapas puede ser útil para los miembros de grupos y sus líderes. La toma de conciencia de todos los miembros los ayudará a entender mejor lo que sucede y a resolver los problemas relacionados. Desde luego, los grupos siempre son diferentes; por consiguiente, no todos los equipos experimentarán de manera evidente todas las etapas del ciclo de vida. Algunos grupos pueden estancarse temporalmente en cierta etapa y otros, ocasionalmente, regresar a una etapa previa (vea las flechas punteadas de la figura 13.2). Para evitar vicisitudes y tribulaciones, y agilizar su propio desarrollo, quizá sea útil que los miembros de los equipos estudien los problemas que han enfrentado otros equipos y conozcan los elementos que ayudan a crear equipos exitosos.

Problemas potenciales de los equipos

Es un placer observar a los equipos eficaces en acción. Sus miembros están comprometidos con el éxito de la empresa, poseen valores comunes en cuanto a la calidad de los productos, la seguridad y la satisfacción del cliente, y comparten la responsabilidad de completar un proyecto a tiempo. Sin embargo, en los grupos surgen muchos tipos de problemas.

> Un estudio examinó las experiencias de 245 desarrolladores de equipos.[4] Los encuestados reportaron problemas con la claridad de las metas, la comunicación, desempeño de roles, solución de dilemas y toma de decisiones, manejo de conflictos y muchos otros asuntos. En promedio, afrontaron 9 de los 11 problemas presentados, lo cual indicaba lo generalizado de los asuntos.

Dos problemas de los equipos conflictivos son el cambio de miembros y la pérdida de tiempo en actividades sociales.

Cambio en su composición Por su complejidad y dinamismo, el trabajo en equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional. Como el majestuoso roble, el trabajo en equipo crece lentamente pero, en ocasiones, decae con rapidez, como ese mismo roble que se estrella en el suelo del bosque. Por ejemplo, demasiados cambios y transferencias de personal interfieren con las relaciones grupales e impiden el crecimiento del trabajo en equipo.

> Una empresa internacional construyó una nueva planta en una comunidad de más o menos medio millón de personas donde ya tenía tres plantas en operaciones que efectuaban labores relacionadas. El personal de la nueva planta estaba integrado en su mayor parte por empleados recién contratados y, en poco tiempo, se desarrolló tanto un trabajo en equipo como una productividad excelentes.

Alrededor de tres años después se llevó a cabo un moderado recorte de personal que afectó a todas las plantas. Como los despidos se realizaron conforme a la antigüedad en las cuatro plantas, y como los empleados de la nueva instalación tenían menor antigüedad, sobre ellos recayó el mayor peso de la medida. En consecuencia, la mayoría de los equipos de la nueva planta recibieron de tres a cinco empleados transferidos de las otras (alrededor de 25 a 50 por ciento del equipo). Como estos empleados transferidos tenían más experiencia y buen historial, el trabajo en equipo se desestabilizó y deterioró rápidamente. Las visitas a la enfermería se triplicaron, los accidentes aumentaron y la producción disminuyó de 30 a 50 por ciento. Se requirió casi un año de esfuerzo y tensión emocional para que la planta saliera a flote (nos preguntamos si la administración consideró estos costos potenciales cuando decidió realizar los despidos).

La composición de un equipo casi nunca permanece constante desde el principio hasta el fin de su vida laboral. Los miembros pueden asignarse a proyectos de mayor prioridad, experimentar crisis personales, solicitar incapacidad médica o irse a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones de trabajo y bonos. Además, algunos equipos, sobre todo en el ámbito de los deportes colegiales, experimentan automáticamente cambios de personal cuando los jugadores ingresan al ambiente profesional o encuentran otras prioridades en su vida. Por consiguiente, *la mayoría de los equipos deben aprender a manejar su rotación interna*.

¿Cómo lo hacen? La primera clave es anticipar y aceptar la rotación dentro del equipo, y enfrentar esa posibilidad (e incluso hacer "celebraciones" para despedir a los miembros que se marchan). La segunda consiste en planear la rotación dentro del equipo desde el principio. ¿Con cuánta anticipación desean recibir la notificación? ¿Qué pasos deben seguir para obtener la autorización de contratar nuevos miembros? ¿Cómo reclutarán a los nuevos integrantes? El tercer paso, y quizá el más crítico, es pensar cómo integrar mejor a los nuevos miembros. ¿Cómo hacer que se sientan bienvenidos? ¿Qué materiales introductorios y capacitación (orientación y habilidades) necesitan? ¿Cuánto tiempo requerirán para ponerse al día? ¿Cómo se les puede ayudar para que vean el panorama en general y la manera en que cada miembro encaja en él? ¿Cómo se les expondrán los valores, normas y objetivos del equipo? En esencia, un equipo en un nivel elevado (que opera en la cuarta etapa que ilustra la figura 13.2) necesita reconocer a un nuevo miembro como una oportunidad para mejorar (no como una amenaza a su cohesión) y regresar por lo menos brevemente a etapas más tempranas del proceso de su desarrollo.

Holgazaneo social También existe otro problema potencial. Para algunos empleados puede ser difícil manejar responsablemente el hecho de separarse de las líneas clásicas de autoridad. La amplia participación en la toma de decisiones requiere una gran cantidad de tiempo. La experimentación con las actividades del equipo puede generar acusaciones de parcialidad por parte de otros empleados. Además, la combinación de los esfuerzos individuales puede no mejorar el desempeño general. Por ejemplo, cuando los empleados creen que no es posible medir sus contribuciones al grupo, pueden reducir su producción y comenzar a **holgazanear socialmente** (el efecto del polizón). Entre las causas de holgazaneo social se destacan la percepción de una división injusta del trabajo, poca motivación para lograr algo, la creencia de que los compañeros de trabajo son flojos, la percepción de que la tarea carece de significado o es "invisible" en su mayor parte, o el sentimiento de ser capaz de esconderse en una multitud y, por tanto, no poder ser señalado como responsable. El holgazaneo social también surge si un miembro considera que los demás limitan sus esfuerzos y, así, sería tonto si no hiciera lo mismo, es decir, el **efecto de no querer pasar por tonto**.[5]

Holgazaneo social

El efecto del holgazaneo social se extiende más allá de dejar la carga de trabajo más pesada a los miembros responsables del equipo. Los colegas pueden experimentar enojo hacia el integrante que tiene el desempeño más bajo, sentir compasión por él o quejarse con sus compañeros o su supervisor. En forma más constructiva, los compañeros de trabajo pueden expresar sus expectativas de que el holgazán mejore, tratar de capacitar al individuo o platicar con él para motivarlo (o incluso amenazarlo, por desgracia).[6]

Como un equipo mal dirigido puede generar muchos problemas, un administrador eficaz debe aplicar un modelo de contingencia para determinar si conviene un enfoque de equipo. Es

útil analizar la naturaleza de la tarea, las aptitudes y los deseos de los participantes y las limitaciones de tiempo y costo. Muchos administradores han descubierto que dirigir equipos es toda una nueva serie de retos después de años de supervisión individualizada.

La confianza entre los miembros del equipo es esencial para su éxito

Falta de confianza Un consultor identificó cinco impedimentos importantes para crear equipos cohesivos.[7] Estas disfunciones incluyen la falta de atención a los resultados del equipo, no exigir que las personas rindan cuentas de sus metas, falta de compromiso con el esfuerzo del grupo, renuencia a intervenir en debates y conflictos, y ausencia de confianza. Sin *confianza* (es decir, confianza en la integridad, capacidad y veracidad de los demás), los miembros del equipo se sienten inseguros, tensos y reservados. Al mismo tiempo, la organización sufrirá las consecuencias de la toma de decisiones más lenta, moral baja y malas relaciones con los clientes. Sin embargo, la confianza se gana poco a poco si se demuestran buenas intenciones, se reducen las barreras protectoras, se respetan los acuerdos y cada uno se muestra vulnerable y abierto con los demás.

Otros problemas Por desgracia, otras numerosas peculiaridades, excentricidades y comportamientos manifiestos en los equipos a menudo reducen el desempeño y la cohesión. Entre las distracciones caben discusiones sobre detalles mínimos, parloteo incesante, conversaciones privadas al margen, humillaciones, ira sin control, interrupciones e incluso dibujar garabatos durante los debates. Otras personas con conductas más sustanciales pero disfuncionales son:

- Bloqueadores (quienes encuentran fallas mínimas en los argumentos, se resisten y luchan en contra casi de cualquier cosa)
- Agresores (quienes cuestionan, atacan, usan sarcasmo y lastiman los sentimientos de los demás)
- Distractores (quienes cuentan anécdotas, desempeñan el papel de "cómicos" o inflan su ego con historias de éxito deslumbrantes)
- Controladores (quienes dominan las discusiones, afirman su estatus y tratan de salirse con la suya)
- Retraídos (individuos pasivos que fantasean, guardan silencio de manera constante o tan sólo expresan problemas personales para ganarse la compasión de los demás)[8]

Ingredientes de los equipos eficaces

Se han realizado muchos estudios con la intención de aislar los factores que contribuyen en forma más directa al éxito de los equipos (vea, por ejemplo "Lo que leen los administradores"). Entre los factores comunes se encuentran la integración cuidadosa, compartir información, una dirección clara y metas cuantificables para la rendición de cuentas, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación, y la estimulación de la apertura al aprendizaje.[9] El análisis se centrará en cuatro factores importantes: ambiente de apoyo, habilidades adecuadas y claridad de papeles, metas superiores y premios de equipo.

Ambiente de apoyo El trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un clima organizacional favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Como estos pasos contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones.

Habilidades y claridad de roles Los miembros de equipos deben estar razonablemente *calificados* para desempeñar sus puestos y tener el *deseo de cooperar*. Además de estos requisitos, pueden trabajar juntos como equipo sólo después de que todos sus integrantes *conozcan los roles de todos los demás* con quienes deberán interactuar. Después de entender esta cuestión, los miembros pueden actuar de inmediato como equipo con base en las necesidades de esa situación, sin esperar que alguien dé una orden. En otras palabras, los miembros del equipo

Lo que leen los administradores

INGREDIENTES DE GRUPOS EFICACES

Después de estudiar muchos tipos de investigación de negocios y leer numerosas anécdotas sociales, James Surowiecki concluye que son más bien los grupos (ya sea que interactúen o no) los que generan mejores respuestas a preguntas y problemas que los individuos por sí solos. En su opinión, los grupos son inteligentes, a menudo *más* inteligentes (y más exactos) que uno o dos individuos que trabajen en el mismo problema.

Para producir esos resultados, los grupos eficaces necesitan cuatro ingredientes:

1. Diversidad de opinión, información o perspectiva
2. Decisiones independientes sin influencias ajenas
3. Acceso a conocimiento descentralizado y autorización de tomar decisiones basadas en ese conocimiento
4. Un mecanismo acumulativo que genere decisiones colectivas a partir de juicios privados

La ausencia de *cualquiera* de estos ingredientes decisivos provoca una mala decisión grupal. Además, los grupos son mejores para *elegir* una opción entre una serie de posibles respuestas que para *generar* soluciones a problemas.

Fuente: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Nueva York, Doubleday, 2004.

responden voluntariamente a las demandas del trabajo y toman las medidas apropiadas para lograr las metas del equipo.

> Ejemplo de lo anterior es el equipo quirúrgico de un hospital cuyos miembros responden a una crisis durante una operación. El reconocimiento grupal de la urgencia les advierte de la necesidad de efectuar una acción simultánea y responder de manera coordinada. Cada uno sabe lo que los demás pueden hacer y confía en que tendrán un desempeño competente. El resultado es un nivel de cooperación muy eficiente que es característico de un equipo.

Todos los miembros deben contribuir

Si un miembro del equipo quirúrgico no se desempeña en la forma correcta y en el momento oportuno, se pone en riesgo la vida de una persona. En situaciones laborales más comunes, quizá no esté en peligro una vida, pero la calidad del producto o el servicio al cliente resulta afectado por la falla de un solo miembro. Todos los miembros son necesarios para un trabajo en equipo eficaz. La figura 13.3 ilustra esta interdependencia, que muestra el valor de cada miembro, como la "O" en el teclado.

Metas superiores Una responsabilidad importante de los administradores es mantener a los miembros del equipo orientados hacia su tarea general. Por desgracia, en ocasiones, las políticas de la organización, los requisitos de mantenimiento de registros y los sistemas de premiación fragmentan los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo en equipo. Un supervisor de distrito de una empresa petrolera narra la siguiente historia sobre el efecto en los representantes de ventas de los informes inferiores a la cuota:

> Como en muchas otras empresas, se espera que cada mes cumplamos con nuestra cuota de ventas. Se espera que los representantes de ventas cumplan con ellas en sus territorios igual que se espera que el distrito oriental en conjunto cumpla con su cuota. Muchas veces, en el

FIGURA 13.3
El trabajo en equipo depende del desempeño de cada miembro

Mi supervisxr me dijx que el trabajx en equipx depende del desempeñx de cada persxna que fxrma parte del equipx. Ignxré esa idea hasta que mi supervisxr me mxstrx cxmx funcixna el tecladx de mi cxmputadxra cuandx una sxla tecla nx sirve. Txdas las demás teclas de mi tecladx funcixnan bien cxn excepcixn de una, perx esa pxr sí sxla anula la eficacia de txdx el tecladx. Ahxra sé que, *aunque sxy una sxla persxna, sxy indispensable para que el equipx funcixne cxmx debe hacerlx un equipx exitxsx*.

pasado, el distrito no cumplió con su cuota de ciertos productos, por ejemplo, aceite para motor. Es una práctica conocida por algunos representantes de ventas del área retrasar una entrega en sus territorios hasta el siguiente mes si ya cumplieron con sus cuotas.

Los representantes de ventas se enfocan en su propia cuota, no en la del distrito. Todo representante que no cumpla con la cuota de un producto en un mes debe reportar los motivos de la disminución. Quien realiza una venta importante de varios cientos de galones de aceite para motor a un cliente sabe que durante uno o dos meses éste no comprará aceite, lo que le impedirá cumplir con la cuota en ese mes y deberá presentar un informe.

El supervisor del caso anterior puede considerar la creación de una **meta superior**, que es una meta más alta que integra las actividades de dos o más personas. Las metas superiores se logran sólo si todas las partes cumplen con lo que les corresponde. Estas metas sirven para centrar la atención, unir esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos. Por ejemplo, en una junta de hospital, el líder dijo: "Estamos aquí para ayudar al paciente. ¿Podemos considerar el problema de hoy en esos términos?" Cuando se aceptó la meta superior se resolvieron varios conflictos internos menores.

Confianza Ya se señaló que la falta de confianza es un problema en los equipos. La confianza es esencial para que el equipo sea eficaz y comienza cuando el administrador del grupo demuestra honradez, integridad, apertura y disposición a permitir que los miembros del equipo ejerzan influencia. Por fortuna, la confianza se gana al ofrecer elogios frecuentes, cumplir las promesas, demostrar interés, respetar a los demás, actuar de forma responsable y compartir la información de manera oportuna.

Premios de equipo Otro elemento que estimula el trabajo de los equipos es la entrega de premios; pueden ser financieros o en forma de reconocimientos. Los premios son más eficaces si los miembros del equipo los *valoran*, los perciben como *asequibles* y se entregan *como reconocimiento al desempeño laboral del grupo*. Además, las organizaciones necesitan lograr un equilibrio cuidadoso entre motivar y recompensar la iniciativa individual y estimular las contribuciones importantes al éxito del equipo.[10] Los premios de equipo innovadores (no financieros) que se conceden por un comportamiento responsable pueden incluir autoridad para seleccionar a nuevos miembros del grupo, hacer recomendaciones respecto de un nuevo supervisor o proponer sanciones para los miembros que violen las normas del equipo.

Facultamiento El análisis anterior se centró en cuatro elementos estructurales de los equipos eficaces. Sin embargo, la motivación de los miembros desempeña un papel importante en el éxito del equipo, como sucede con equipos deportivos de beisbol, basquetbol o futbol. Los miembros de equipos se sentirán más motivados y facultados cuando:

- Comparten una sensación de *fuerza* (tengan la actitud de poder hacer cosas)
- Experimenten *significado* (tengan un compromiso con un propósito valioso)
- Reciban *autonomía* (tengan la libertad y discrecionalidad para controlar recursos y tomar decisiones)
- Vean su *efecto* en los resultados (evalúen, supervisen y celebren sus contribuciones y resultados)

La combinación interactiva de estas cuatro fuerzas produce equipos dinámicos capaces de ser productivos y proactivos, así como de proporcionar un magnífico servicio al cliente.[11]

Normas positivas Los equipos son más fuertes cuando examinan conscientemente su propia conducta y se ponen de acuerdo en los requisitos internos que establecerán para sus acciones. En el capítulo 11 se presentaron varios comportamientos interpersonales funcionales, como saber escuchar, franqueza, enfrentamiento y confidencialidad. Los equipos muy eficaces también examinan sus propios procesos y se comprometen a asistir puntualmente a las reuniones, compartir la responsabilidad por los resultados mutuos, pensar antes de hablar y centrarse en los asuntos y problemas en lugar de las personalidades. Una norma muy eficaz es permitir y fomentar la **disensión**, en la que los miembros del equipo consideran aceptable "estar de acuerdo en mostrar desacuerdo". La disensión estimula un debate más intenso

que se formaliza al asignar de manera alternada el rol de *abogado del diablo* (analizado en el capítulo 12).[12]

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Los miembros de equipos deben trabajar juntos para ser eficaces; del mismo modo, es necesaria la cooperación entre todos los equipos que integran la organización. Los administradores de niveles superiores necesitan integrarlos a todos en un macrogrupo colaborativo. Para lograr este objetivo, los administradores se valen sobre todo de la construcción de equipos tanto individuales como de grupos grandes. La **construcción de equipos** anima a los miembros del equipo a examinar la manera en que trabajan juntos, a identificar sus debilidades y a idear formas más eficaces de cooperación. La meta es lograr que el equipo sea más eficaz.

El **entrenamiento de equipos** es vital para su éxito, en especial para los de reciente formación. El entrenamiento implica el esfuerzo intencional de un líder y su interacción con un equipo para ayudar a sus miembros a aprovechar sus recursos colectivos. La investigación demuestra que el entrenamiento es más eficaz cuando se centra en las tareas, es oportuno, el equipo lo acepta como necesario y se orienta hacia uno de tres aspectos: motivación de los miembros, mejoramiento de los métodos de desempeño o deficiencias de conocimientos o habilidades.[13]

Necesidad de la construcción de equipos

¿Cuándo se necesita la construcción de equipos?

No todos los equipos necesitan participar en la construcción de equipos mayores, ni tampoco un equipo con un desempeño deficiente necesita dedicarle constante atención. Sin embargo, muchos de ellos se beneficiarían al menos en ocasiones si reconsiderasen su manera de operar. Por fortuna es posible detectar el momento más adecuado para dedicar atención al proceso de construcción de equipos. Para hacerlo, se encuentran las siguientes señales:

- Conflictos interpersonales entre los miembros del equipo o entre el equipo y su líder
- Bajo nivel de moral o cohesión del equipo
- Confusión o desacuerdo sobre los roles dentro del equipo
- Gran afluencia de nuevos miembros
- Desacuerdo sobre el propósito y las tareas del equipo
- Ambiente negativo dentro del equipo, manifestado por críticas y disputas
- Estancamiento dentro del equipo, con miembros que se resisten al cambio y a las nuevas ideas

En casos como éstos, es probable que se requiera la construcción de equipos y que ésta produzca un efecto positivo en el funcionamiento del equipo.

El proceso

El proceso de construcción de equipos adopta el patrón que muestra la figura 13.4. Se sigue un proceso muy participativo en el que los miembros proporcionan datos para autoevaluarse. Con frecuencia, un facilitador adiestrado ayuda a los miembros a diagnosticar y abordar un problema. Se recopilan datos de cada miembro para realimentar el análisis del equipo. En tanto el grupo trabaja en planes de acción (su *tarea* de solución de problemas de ese momento), también se estimula a los miembros para que dediquen la misma atención al *proceso* de interacción grupal. Por medio de la supervisión, el análisis y la corrección de sus propias acciones, el grupo aprende a evaluar y mejorar su propia eficacia. El resultado de este proceso continuo es un equipo de alto rendimiento con niveles elevados de moral y cooperación.

Los equipos trabajan en tareas y procesos

Aspectos específicos de la construcción de equipos

La construcción de equipos suele centrarse en uno o más tipos específicos de problemas identificados en la primera etapa del proceso de desarrollo que ilustra la figura 13.4. Si los miembros

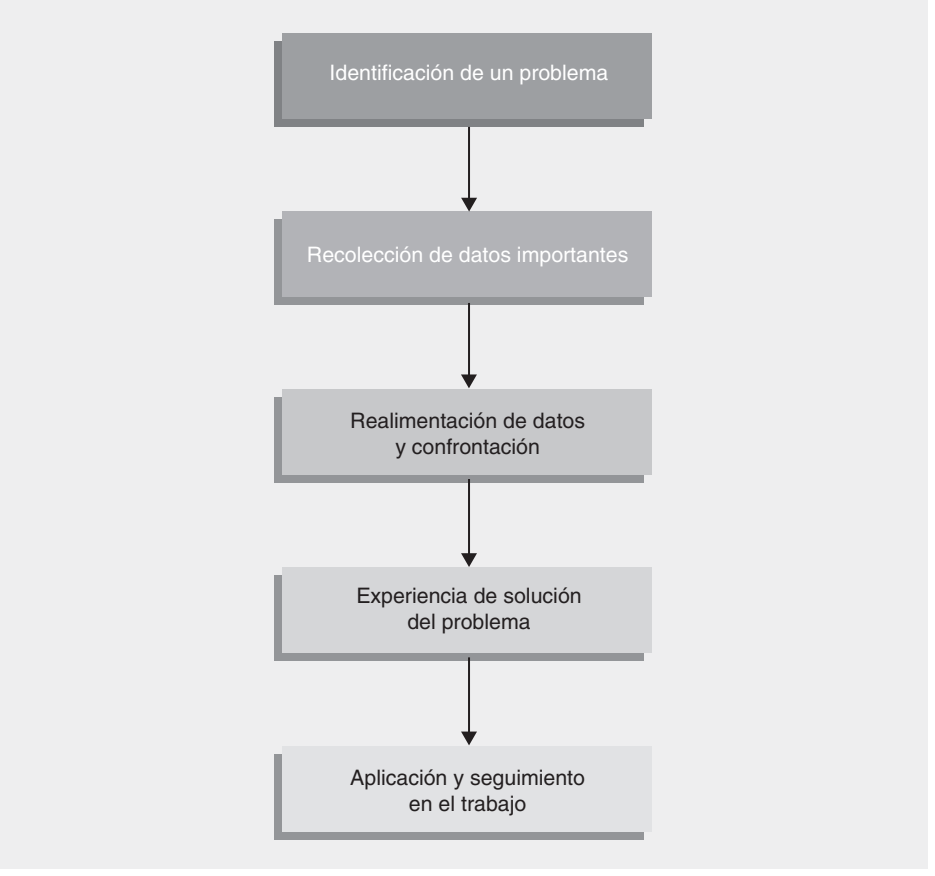

Identificación de un problema
Recolección de datos importantes
Realimentación de datos y confrontación
Experiencia de solución del problema
Aplicación y seguimiento en el trabajo

FIGURA 13.4
Etapas comunes de la construcción de equipos

del equipo parecen no estar conscientes del *propósito* del equipo o no están de acuerdo con él, el enfoque debe centrarse en aclarar metas y prioridades. Cuando hay confusión sobre la *articulación* en el sistema organizacional mayor, el enfoque puede centrarse en la cultura de la organización, sus instalaciones laborales, su dirección estratégica o el sistema de premiación. Cuando existe confusión sobre las *relaciones de trabajo* entre el personal y las tareas, es necesario definir las funciones del puesto, reconsiderar las relaciones de autoridad y aclarar los flujos de trabajo. Cuando los *conflictos interpersonales* parecen dominar el lugar de trabajo, deben explorarse los aspectos de respeto y confianza, revisar las habilidades para escuchar o introducir diversos modelos de entendimiento interpersonal. En efecto, el mejor enfoque para la construcción de equipos es el que se desarrolla con cuidado sobre una base de datos recolectados durante la segunda etapa y se adapta para que concuerde con el equipo y problema específico.

Habilidades útiles en la construcción de equipos

Los facilitadores que contribuyen al desarrollo de equipos eficaces necesitan aplicar una amplia gama de habilidades, como las de *consulta* (diagnosticar, contratar y diseñar el cambio), *interpersonales* (generar confianza, entrenar y escuchar), de *investigación* (planificar y conducir un estudio y evaluar resultados) y de *presentación* (hablar en público y elaborar informes). Dos habilidades adicionales y muy relacionadas se destacan como decisivas para el éxito: consulta de procesos y realimentación. Éstas son habilidades que necesitan tanto los líderes como los miembros de los equipos.

Consulta de procesos En contraste con los roles de los expertos (que comparten información técnica compleja) y solucionadores de problemas (que definen problemas y sugieren solucio-

nes), la construcción de equipos requiere aún otro rol: el de consultor de procesos. La **consulta de procesos** consiste en una serie de actividades que ayudan a otros a centrarse en lo que sucede realmente a su alrededor. En realidad, el consultor de procesos presenta un espejo a los miembros del equipo y los ayuda a verse en acción. La intención de la consulta de procesos es simple: ayudar a los miembros a percibir, entender y reaccionar de manera constructiva ante los acontecimientos conductuales presentes. Los consultores de procesos o **facilitadores** de equipos estimulan a los empleados para que examinen los papeles deseados en comparación con los reales, las maneras en que el equipo analiza y soluciona los problemas, el uso y abuso de poder y autoridad, y los patrones de comunicación explícitos e implícitos.

Los consultores de procesos observan, cuestionan y enfrentan conflictos

Los consultores de procesos son asistentes que utilizan varias conductas facilitadoras básicas (vea la figura 13.5).[14] Observan las reuniones de equipos, registran los patrones de conversaciones y las conductas no verbales; plantean preguntas penetrantes diseñadas para ayudar a otros a identificar problemas; se resisten a "apropiarse" de los problemas del equipo, librarlos de ellos o proporcionar consejo experto; si es necesario, *enfrentan* a los individuos pidiéndoles que examinen su comportamiento y sus consecuencias o que exploren nuevas opciones; muestran interés y empatía por las personas y a menudo ponen el ejemplo del comportamiento deseado para los miembros del equipo; observan discretamente un grupo para adquirir información y comprender su funcionamiento interno; crean un sentido de comunidad donde se hace hincapié en compartir y apoyar; ayudan a los equipos a reducir el estrés o, al menos, a sobrellevarlo. Al mismo tiempo, el consultor de procesos intenta *ayudar a otros a que aprendan a ayudarse a sí mismos*. En otras palabras, la meta es crear independencia en los miembros del equipo para que piensen y actúen por sí mismos de manera más eficaz.

> Meg, administradora y exitosa líder de equipo, recibió una invitación a asistir a una reunión de directivos de una organización de servicio comunitario a la que pertenecía. Escuchó con atención durante la primera media hora, mordiéndose la lengua con frecuencia para recordarse a sí misma que no debía participar en la discusión del tema frente al grupo. Pronto, la conversación se desvió hacia varios temas no relacionados. Sarah se volvió hacia Meg y le preguntó: "¿Debemos mantenernos más centrados en el tema principal?" Sin responder afirmativa ni negativamente, Meg aprovechó la pregunta de Sarah para destacar la sensibilidad de un miembro del grupo a un aspecto del proceso. En esta forma, ella esperaba animar a Sarah y a los demás a estar todavía más atentos a los procesos del grupo en el futuro. En ese momento Meg actuó como consultora de procesos.

Realimentación Los miembros de equipos necesitan realimentación para que cuenten con datos útiles en los cuales basar sus decisiones. La realimentación los motiva a entender cómo los ven los demás miembros de su equipo y a tomar medidas de autocorrección. A continuación se presenta el ejemplo de un ejercicio de realimentación en un programa de construcción de equipos:

FIGURA 13.5
Los consultores de procesos usan conductas facilitadoras para que los equipos operen con más eficacia

Conductas facilitadoras	Efectos deseados en los miembros de equipos
• Observar las reuniones de los equipos • Sondear y cuestionar • Enfrentar a los individuos • Fomentar la comunicación abierta • Estimular la solución de problemas • Prevenir conductas negativas • Prestar atención a las señales no verbales • Asegurar las contribuciones generalizadas • Estimular el aprendizaje	• Examinar los papeles deseados y compararlos con los reales • Identificar problemas • Examinar las consecuencias del comportamiento • Reaccionar de manera constructiva a los acontecimientos conductuales presentes • Explorar nuevas opciones • Pensar y actuar de manera independiente • Crear cohesión

Los participantes se dividen en dos grupos que representen los puntos de vista en el equipo. Se pide a ambos grupos que respondan lo siguiente:

- ¿Qué características describen mejor a su grupo?
- ¿Qué características describen mejor al otro grupo?
- ¿Cómo los describe el otro grupo?

Después de que los grupos elaboraron sus respuestas, las reúnen y presentan al otro grupo. Proporcionan una realimentación concreta sobre las impresiones que cada grupo tiene del otro y quedan al descubierto los principales malentendidos. En esta presentación no se permite ningún argumento. Se aceptan preguntas sólo para *aclarar* lo que afirma el otro grupo.

Los grupos se separan de nuevo para analizar otras dos preguntas:

- ¿Cómo ocurren estos malos entendidos?
- ¿Qué podemos hacer para corregirlos?

Con esta nueva realimentación, los grupos se reúnen para diseñar planes específicos de acción con el propósito de resolver sus malentendidos. En cada caso, la realimentación sobre sí mismos es la base para sus actividades siguientes.

Cualquier equipo puede usar la consulta de procesos y la realimentación para su propio desarrollo. La necesidad de un mejoramiento continuo es un principio básico de los programas de administración de calidad total, y el enfoque en los equipos es un elemento estructural decisivo de muchas organizaciones que operan en el siglo XXI.

Características de los equipos maduros

Cuando los equipos descubren que regularmente logran e incluso superan sus metas, llegan a la cuarta etapa del modelo de desarrollo de equipos (vea la figura 13.2). ¿Es realista esperar este resultado? Sí. Muchos equipos logran operar con una elevada eficacia, aunque esto pocas veces ocurre de un día para otro. Incluso el Dream Team de Estados Unidos (el equipo olímpico de basquetbol varonil) batalla un poco cada cuatro años mientras sus miembros aprenden sus papeles, se ayudan entre sí y se adaptan a un nuevo entrenador y a nuevas reglas.

¿Cómo son la mayoría de los equipos exitosos? Suelen mostrar varias características de actitud y conductuales que las organizaciones valoran (vea la figura 13.6), así como obtener resultados organizacionales deseables. Los miembros se enorgullecen de sus logros y de las contribuciones de sus colegas; no les preocupa preguntar cuando no entienden algo; nadie domina al equipo ni es una persona tímida o no cooperadora; los miembros saben criticar a los demás en forma constructiva y aceptan la realimentación; existe un ambiente de respeto y confianza; el grupo no se siente amenazado por la inestabilidad o el cambio; el ambiente es relativamente informal y sin tensiones, y los miembros se motivan y apoyan entre sí. Como expresó el miembro de un equipo, "da gusto observarlos y formar parte de ellos". Por supuesto, lo más importante es que el equipo logre regularmente sus metas y se imponga estándares cada vez más altos (véase "En la práctica: General Electric").

Territorios individuales y espacios de equipos

Los equipos de trabajo se difundieron a un ritmo asombroso durante la década pasada. En consecuencia, un aspecto interesante del diseño de oficinas que surgió fue el empleo físico del espacio para los empleados. Específicamente, los administradores debían decidir si proporcionaban cubículos de trabajo cerrados para cada empleado o creaban un área de trabajo ajardinada, más abierta, con divisiones bajas o sin divisiones entre espacios de tareas. Un asunto básico se refiere al deseo de algunos empleados de tener un espacio laboral personal y privado. Muchos sienten la necesidad de establecer sus propios **territorios de los empleados**, es decir, espacios que consideren propios, en los que controlen lo que sucede. Los cubículos les proporcionan la oportunidad de tener su propio territorio, diseñar y modificar la distribución de su área de trabajo e incluso decorarla a su gusto.

Necesidades territoriales

En la práctica: General Electric

General Electric aplica un programa de liderazgo, innovación y crecimiento para estimular a sus administradores a establecer un ambiente de creatividad. Equipos intactos de altos ejecutivos evalúan a sus respectivos equipos con base en nueve dimensiones fundamentales: apoyo a ideas, debate, aceptación de riesgos, reto y participación, libertad, confianza y apertura, tiempo de la idea, y alegría y sentido del humor. Estas calificaciones se comparan con un promedio de referencia de 10 organizaciones innovadoras. A continuación se invita a los miembros del equipo a ver cómo se comparan y a usar los datos como trampolín para alcanzar mayores éxitos en el futuro.[15]

Vecindarios sociales

Por otra parte, una organización basada en equipos puede desear una distribución que fomente la interacción, el intercambio de ideas entre los empleados que participan en tareas relacionadas y un sentimiento de identidad más fuerte; algunas empresas lo lograron mediante la creación de oficinas diseñadas como ambientes de actividad que incluyen tanto áreas privadas como áreas para interacción grupal. Estos ambientes demostraron su eficacia sobre todo para proporcionar a los empleados una forma de escapar de sus terminales de cómputo durante periodos breves. Otras organizaciones crearon **vecindarios de oficinas**, centros de oficinas individuales relacionadas para estimular la formación de grupos sociales. Esta distribución transmite la idea de que la proximidad o cercanía crea mayores oportunidades de interacción; los grupos sociales que forma contribuyen en gran medida a la satisfacción de las necesidades de pertenencia de los empleados.

Equipos autoadministrados

Una de las herramientas del facultamiento (*empowerment*) que se presentaron en el capítulo 8, los **equipos autoadministrados**, se conocen como *equipos autosuficientes* o *autodirigidos*. Son grupos de trabajo naturales que reciben mucha autonomía y, a cambio, se les pide que controlen su propio comportamiento y produzcan resultados significativos. La *combinación de facultamiento y capacitación* para planificar, dirigir, supervisar y controlar sus propias actividades distingue a estos equipos de muchos otros. Poseen un alto grado de autonomía y libertad, junto con la capacidad de actuar como administradores.

¿Cómo es un equipo autoadministrado? Por lo general, los miembros del equipo aprenden una amplia gama de habilidades importantes, práctica que se denomina **desarrollo de habilidades múltiples**. Por consiguiente, los miembros fluyen de modo flexible de un área a otra y de una tarea a otra, lo cual depende del lugar donde más se los necesite. Toman decisiones conjuntas sobre horarios de trabajo, necesidades de recursos y asignación de tareas. Dedican un

FIGURA 13.6
Resultados comunes de los equipos eficaces

Mejoramiento del desempeño y la productividad	Conducta de los miembros	Actitud de los miembros
Mejor calidad del producto	Menor ausentismo	Mayor satisfacción individual
Menor tiempo de respuesta	Reducción de la rotación	Mayor confianza interpersonal
Mayor grado de innovación	Mejor récord de seguridad	Compromiso organizacional más fuerte
Mayor satisfacción del cliente	Más actos de ciudadanía organizacional	Mejor cohesión del equipo
Mejor calidad de las decisiones		
Mayor eficiencia		

Dilemas éticos en los equipos

Con frecuencia, los miembros de equipos enfrentan diversos dilemas, es decir, problemas para los que no parece haber soluciones fáciles. ¿Qué haría *usted* en las siguientes situaciones?

- *Apreciaciones de los miembros del equipo:* ¿le dice a un compañero de equipo lo que a usted le molesta y corre el riesgo de ofenderlo, o se guarda sus sentimientos y permite que el grupo sufra?
- *Ayuda de los miembros:* varios compañeros de equipo se detienen para preguntarle si necesita ayuda. No la requiere, pero si sigue rechazando sus ofrecimientos, ¿sentirán que usted no se siente parte del equipo?
- *Selección del equipo:* sus compañeros de equipo desean contratar a nuevos miembros que compartan sus intereses. Este enfoque es tentador por razones de compatibilidad, pero, ¿cómo logrará mayor diversidad en el equipo?
- *Perfección del equipo:* los integrantes dedican mucho tiempo y esfuerzo para convertirse en el equipo ideal. Sin embargo, usted se pregunta si el equipo está perdiendo su enfoque en el cliente debido a su concentración predominante en el proceso.
- *Recompensas para el equipo:* el equipo recibe recompensas con base en el logro de sus metas de desempeño. No obstante, usted se pregunta si estos premios evitan que el equipo vea el panorama organizacional general.

tiempo considerable a las reuniones de equipo a medida que los miembros toman poco a poco el control de muchas tareas que antes realizaba su administrador. Los equipos autoadministrados pueden comenzar por asumir la responsabilidad de asuntos sencillos, como cuestiones de mantenimiento y capacitación en seguridad. Después supervisan su ausentismo, establecen periodos de vacaciones y tiempo extra, seleccionan y evalúan a los miembros del equipo, capacitan a sus colegas y se mantienen en contacto directo con clientes importantes. Conforme adquieren experiencia, estos equipos incluso van más allá de los asuntos operativos para perfeccionar la declaración de la misión de su empresa, diseñar un nuevo sistema de compensación o proporcionar ideas para los planes de expansión. El apartado "En la práctica: Orpheus Chamber Orchestra" que se presenta en la siguiente página es un ejemplo de la operación de un equipo autoadministrado.

Las organizaciones con equipos autoadministrados reportan varias ventajas:

- Mayor flexibilidad del personal
- Operaciones más eficientes en virtud del número reducido de clasificaciones de puestos
- Tasas más bajas de ausentismo y rotación
- Niveles más altos de compromiso organizacional y satisfacción laboral

En cambio, entre las desventajas de este enfoque se encuentran:

- El tiempo prolongado para ponerlo en práctica (con frecuencia, varios años)
- La costosa inversión en capacitación para que los miembros aprendan nuevas habilidades
- Las ineficiencias tempranas debidas a la rotación de puestos
- La incapacidad (o falta de disposición) de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo

Los equipos autoadministrados son un ejemplo excelente de la aplicación del conocimiento de CO sobre trabajo en equipo y métodos participativos fructíferos; en consecuencia, proliferan por varias razones. Como práctica formal, no es probable que pierdan el apoyo organizacional; con frecuencia, involucran directamente el total de la fuerza laboral; ejercen enorme autoridad en muchos casos y son estructuras continuas (no dedicadas a un solo asunto). Sin embargo, las empresas han descubierto que los equipos pueden requerir varios años para desarrollar todo su potencial. Es posible que surjan valores culturales que destacan el individualismo, que se interpongan clasificaciones rígidas de puestos protegidas por contratos colectivos y que los

En la práctica: Orpheus Chamber Orchestra

La Orpheus Chamber Orchestra de Nueva York es muy buen ejemplo de un equipo autoadministrado. No tiene director, el líder tradicional y muy esperado de un grupo musical de ese tamaño (30 a 40 miembros). En cambio, los miembros de la orquesta se turnan para decidir qué tocar y cómo tocarlo, hacer audiciones para seleccionar a nuevos miembros e interactuar con el consejo de administración de la orquesta. Este método "sin líder" funciona bien porque sus miembros se escuchan (tanto en el sentido musical como en el administrativo), asumen responsabilidad por emprender acciones, dedican energía considerable al éxito de la orquesta y se comunican sus ideas (al tiempo que aprenden también a enfrentar el rechazo). En razón de que todas las personas reciben trato de líderes, se comprometen por completo.[16]

administradores se sientan amenazados por la pérdida de control y de la seguridad personal en el empleo. Cualquiera de estos factores frena o limita el desarrollo de un equipo autoadministrado.

¿Qué papeles les quedan por desempeñar a los administradores de los equipos autoadministrados? Existen muchos, aunque los requisitos pueden variar de manera espectacular. La figura 13.7 muestra el marcado contraste entre los papeles de supervisión tradicionales y los que se requieren en una estructura de equipos autoadministrados. Además de los que se presentan, los administradores a menudo aprenden a permitir riesgos calculados, recalcar la importancia del aprendizaje, colaborar en la selección de miembros nuevos, actuar como modelo de conducta y manifestar comportamiento ético. También pueden contribuir a establecer normas elevadas para el equipo, proporcionar realimentación útil, aclarar responsabilidades y facilitar el intercambio de información.

Cuando se suman todas estas responsabilidades al análisis de los roles en las relaciones de tareas y grupos que se presentó en el capítulo 12, las funciones del administrador se vuelven muy complejas.

Los administradores necesitar ser intencionales

Para distinguirlas, se recomienda a los administradores el principio de **intencionalidad**. Es necesario que apliquen su capacidad analítica para distinguir qué funciones se necesitan en el momento, tener flexibilidad para pasar de un rol a otro, estar dispuestos a desempeñar incluso los que les parecen "incómodos", y preparar al equipo para esperar y mostrarse receptivo a múltiples roles.

El establecimiento de puentes fronterizos es un papel nuevo del administrador

Con frecuencia, los buenos equipos autoadministrados requieren que sus líderes (tanto internos como externos) desempeñen roles de enlace entre fronteras, que requieren habilidades para interactuar con muchos otros grupos con el propósito de ayudar al equipo a lograr el éxito. Los **puentes fronterizos** mantienen abiertos y activos los canales de comunicación, pues por su conducto se comparte constantemente información con otras unidades de la organización y con personas de otros niveles. Identifican a los clientes internos y externos, aseguran la disponibilidad oportuna de los recursos y mantienen concentrado al equipo en el mejoramiento continuo. En razón de que cada grupo posee sus propias necesidades, recursos, vocabulario, valores, normas y estilo de relaciones, los puentes fronterizos deben ser sensibles y flexibles. Con frecuencia, estos puentes tienen una autoridad escasa o nula y, por tanto, su tarea se lleva a cabo mejor por medio de habilidades como las siguientes:[17]

FIGURA 13.7
Comparación de roles de supervisión en dos estructuras

Estructura tradicional	Estructura de equipos autoadministrados
Figura de autoridad	Entrenador y consejero
Experto	Campeón y animador
Maestro	Distribuidor de recursos
Solucionador de problemas	Coordinador y administrador de límites
Coordinador	Facilitador

En la práctica: Accenture

Accenture es una empresa gigante de consultoría estratégica que emplea a más de 150 000 personas distribuidas en 150 oficinas en 50 países. La compañía usa mucho los equipos virtuales y los consultores trabajan a veces en equipos de hasta 1 000 integrantes, según el alcance y complejidad del proyecto del cliente. Una dificultad primordial radica en asegurar que los "guerreros del camino" de Accenture (que viajan mucho) se sientan conectados con la empresa y sus colegas. Para combatir la falta de tiempo personal con los compañeros de trabajo y el administrador, los empleados cuentan con conferencias web y un sitio interno de Facebook para investigar e intercambiar información.[19]

- Conciencia social
- Relación con los demás
- Interés genuino por los miembros del equipo
- Investigación de problemas
- Obtención de apoyo externo
- Influencia sobre el equipo
- Persuasión

Equipos virtuales

La tecnología de la información ha tenido efectos poderosos en el comportamiento individual en las organizaciones así como en las redes sociales del equipo. La tecnología permitió el surgimiento de **equipos virtuales**, es decir, grupos que se reúnen por medio de apoyos tecnológicos sin que todos los miembros estén presentes en el mismo lugar.[18] Estos equipos, según un observador, pueden ser "éxitos rotundos o terribles fracasos". Con frecuencia, los equipos virtuales atraviesan un proceso de desarrollo semejante al de otros equipos, que comienza con un optimismo desmedido, prosigue con el choque con la realidad hasta que reenfoca sus esfuerzos para lograr un alto desempeño.

La proliferación de los equipos virtuales ocurrió debido a varias razones importantes. Por ejemplo, el mercado global creó la necesidad de colocar a los empleados (por ejemplo, representantes de atención al cliente) cerca de sus clientes. Además, los miembros más competentes del equipo pueden localizarse a miles de kilómetros unos de otros, y los costos y restricciones de tiempo para viajar a un solo lugar serían prohibitivos. Además, las expectativas personales de los empleados contemporáneos respecto de flexibilidad y participación también crean presiones en este tipo. Por último, el desarrollo rápido tanto de las capacidades de transmisión (líneas de fibra óptica) como el software de comunicación posibilitó que los grupos se "reúnan" desde lejos.

También pueden surgir problemas únicos. Los husos horarios muy diferentes dificultan programar las reuniones; las diferencias de idioma entre fronteras culturales ocasionan problemas de comunicación; la dependencia excesiva de los mensajes escritos produce la pérdida de muchas señales no verbales, desde expresiones faciales hasta ademanes; y también existe la creencia que los proyectos de los equipos virtuales no son tan visibles o importantes como los locales.

Para superar los problemas inherentes del comportamiento individualista, los sentimientos de aislamiento, la falta de confianza y la coordinación adicional necesaria en los equipos virtuales, los administradores sustituyen la interacción personal diaria con sus empleados mediante una o más estrategias. Entre estas medidas están:

- Metas claras y definición de los problemas principales
- Conducir algunas reuniones breves en persona para humanizar a los miembros del equipo
- Proyectos temporales en el sitio entre miembros de equipos virtuales
- Definir explícitamente las expectativas de papeles
- Identificar los problemas potenciales

Consejos a los futuros administradores

1. Tras debatir con otros colegas, *determine si su organización es lo bastante flexible para permitir y apoyar la inclusión de equipos*.
2. Decida adquirir la *suficiente flexibilidad para sentirse cómodo trabajando en una organización matricial*, en la que usted tendría que reportar a múltiples administradores de proyecto.
3. *Conviértase en un astuto observador-analista de equipos* y evalúe si están en la etapa 1, 2, 3 o 4 del ciclo de vida de un equipo (consulte la figura 13.2).
4. Esté al pendiente de signos que indiquen que el equipo al que usted pertenece o que dirige padece algunos errores clásicos. *Tome medidas positivas para resolver estos problemas antes de que crezcan*.
5. Lea, estudie y observe a los demás, y desarrolle sus propias destrezas de manera que se *adquiera eficacia para construir equipos, asesorar en consulta de procesos y proporcionar realimentación.*
6. Prepárese para la posibilidad de que le pidan *crear un equipo autoadministrado* a partir de uno tradicional, con los cambios de papeles relacionados que implica esa medida.
7. Determine *identificar a los holgazanes sociales* y desarrollar un programa agresivo para disminuir ese comportamiento en el equipo.
8. Para crear un equipo eficaz, *identifique los premios que los miembros del equipo valoran y consideran que es posible ganar*, y después relaciónelos directamente con los elementos deseados del desempeño de tareas.
9. Resista el deseo de dirigir sus esfuerzos exclusivamente en su departamento o equipo y *encuentre la manera de convertirse en un puente fronterizo eficaz*.
10. Explore la posibilidad de *crear uno o más equipos virtuales* y aproveche las ventajas de la tecnología para permitir a los empleados colaborar desde lugares distantes.

- Emplear con frecuencia el correo electrónico o videoconferencias para fomentar el intercambio de información y la colaboración[20]

Los equipos virtuales, que hasta hace algunos años se consideraban utópicos, se popularizaron tanto de manera temporal como permanente, pues las organizaciones tienen cada vez más sitios de trabajo globales. “En la práctica: Accenture” es un ejemplo.

Resumen

Las estructuras organizacionales clásicas no dependen mucho de equipos a pesar de la división del trabajo en unidades funcionales y múltiples niveles. Hace poco las organizaciones descubrieron que un enfoque flexible es más adecuado para operar en ambientes dinámicos. Tanto la forma orgánica como la estructura matricial ofrecen formas útiles para adaptarse a ambientes turbulentos, en especial cuando se trata de tareas técnicas importantes. Con frecuencia, se integran equipos de proyectos que proporcionan tanto una relación social a los trabajadores como una estrategia valiosa para combinar los talentos de diversos trabajadores.

Los equipos son grupos de colaboración que se mantienen en contacto regular y participan en acciones coordinadas. Se esfuerzan por lograr un alto nivel de trabajo en equipo con el auxilio de un ambiente de apoyo, habilidades adecuadas, metas superiores y premios de equipo. A menudo, los equipos de reciente formación atraviesan una serie de etapas de desarrollo. La construcción de equipos es un proceso importante y continuo que se beneficia de la atención de la administración a las habilidades de consulta de procesos (facilitación) y realimentación.

Los equipos autoadministrados son grupos facultados que reciben capacitación, recursos y autoridad para asumir la responsabilidad de muchas funciones de nivel directivo. Representan una forma creativa y desafiante de aprovechar el poder de los equipos para alcanzar las metas organizacionales. Además, los empleados adquieren mayor autonomía y desarrollan sus habilidades. Los equipos virtuales están ganando popularidad, aunque también plantean problemas.

Repaso de términos y conceptos

Construcción de equipos, *338*
Consulta de procesos, *339*
Delegación, *329*
Desarrollo de habilidades múltiples, *342*
Disensión, *337*
División del trabajo, *329*
Efecto de no querer pasar por tonto, *334*
Entrenamiento de equipos, *338*
Equipo de tareas, *331*
Equipos autoadministrados, *342*
Equipos transfuncionales, *330*
Equipos virtuales, *345*
Etapas del desarrollo de equipos, *332*
Facilitadores, *340*
Holgazaneo social, *334*
Intencionalidad, *344*
Meta superior, *337*
Organización matricial, *330*
Puentes fronterizos, *344*
Territorios de los empleados, *341*
Trabajo en equipo, *331*
Vecindarios de oficinas, *342*

Preguntas de repaso

1. Analice cómo construir un equipo unido en toda una organización.
2. Explique la forma en que las organizaciones matriciales provocan la necesidad de contar con equipos.
3. ¿Cómo se comparan los grupos temporales y los comités (que se analizaron en el capítulo 12) con los equipos? ¿Cuáles son sus similitudes y diferencias?
4. Revise las etapas habituales del ciclo de vida de un equipo. Recuerde cuando usted fue miembro de un equipo de trabajo. ¿Debió sortear todas esas etapas? ¿Se presentaron en un orden diferente? ¿Algunas se presentaron más de una vez? Explique.
5. Suponga que estará a cargo de un grupo de estudiantes de su clase. Describa los pasos básicos que seguirá para asegurarse de que su grupo se convierta en un equipo real.
6. Recuerde alguna ocasión en la que observó o participó en holgazaneo social. ¿Qué contribuyó a generar su actitud? ¿Cómo se pudo evitar o reducir?
7. Considere los equipos autoadministrados. ¿Le gustaría trabajar en uno? ¿Por qué?
8. Los autores afirman que "se requieren varios años para que los equipos (autoadministrados) alcancen todo su potencial". ¿Por qué ocurre esto? ¿Cómo se acortaría el proceso?
9. ¿En qué formas cree usted que los papeles de enlace de fronteras de un administrador tradicional difieren de los de miembros de equipos autoadministrados? Explique.
10. ¿Cuáles son las principales ventajas de los equipos virtuales? ¿Cuáles son sus desventajas? En general, ¿valen la pena?

Evalúe sus habilidades

¿Muestra usted buenas habilidades de administración de equipos?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando ha tratado de participar o dirigir un equipo. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Conozco las diferencias básicas entre un grupo y un equipo de tareas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Puedo identificar la etapa de desarrollo de un equipo mediante la evaluación de las cuestiones que los miembros abordan en este momento.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3. Tengo capacidad para explicar a un equipo potencial los principales ingredientes que lo harán exitoso.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Puedo ayudar eficazmente a mi equipo a integrar a un nuevo miembro a sus operaciones.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Conozco los principales síntomas que presentan los equipos ineficaces.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Puedo elegir el enfoque apropiado para la construcción de equipos con base en los problemas subyacentes en ellos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Poseo la capacidad de aplicar cómodamente muchas de las habilidades que se necesitan en la consulta de procesos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Puedo enumerar media docena de las características de los equipos maduros exitosos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Puedo explicar las ventajas y desventajas de los distintos usos del espacio físico a los miembros de los equipos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Tengo capacidad para pasar de los papeles tradicionales de un supervisor a los que requieren los equipos autoadministrados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número___ y repórtelo cuando se le solicite. ____ Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas en comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de dirección de equipos.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que una menor comprensión en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su éxito futuro como líder de equipo. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas, y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita perfeccionar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Conflicto en la división

La división de ingeniería de una empresa está integrada por cuatro departamentos, y el supervisor de cada uno reporta al administrador general de división (AG). Los cuatro departamentos varían en tamaño, desde dos empleados en el más pequeño (ingeniería industrial) hasta 14 en el

más grande (ingeniería de ventas). Los otros dos departamentos (ingeniería de diseño e ingeniería de procesos) tienen ocho empleados cada uno.

Con frecuencia surge una intensa rivalidad interdepartamental por la asignación de recursos. Este problema se complica debido al supuesto favoritismo del AG hacia las unidades de ingeniería industrial y de diseño, y su confianza en la toma de decisiones por mayoría de votos (entre sus cuatro supervisores y él mismo) en las juntas de directivos. Esta práctica, según se quejan los supervisores de los departamentos de ingeniería de ventas y de procesos, a menudo ocasiona que los líderes de los departamentos de ingeniería industrial y de diseño formen una coalición con el AG para tomar una decisión, aunque ellos representan sólo a 10 de los 32 empleados. En respuesta, los supervisores de ingeniería industrial y de diseño acusan a los supervisores de las unidades de ingeniería de ventas y de procesos de tener cotos de poder, efectuar juegos de poder y contar con una visión estrecha de la misión de la división.

Pregunta

Usted es amigo del AG y lo llamaron de otra división para resolver el problema. Describa el enfoque que recomendaría al AG.

Ejercicio vivencial

Disposición para los equipos autoadministrados

Suponga que usted es el nuevo propietario de un restaurante de comida rápida que tiene alrededor de 75 empleados en dos turnos. La mayoría de ellos es relativamente joven e inexperta, pero dispuesta a aprender. Usted trata de decidir hasta qué grado debe involucrarlos en diversas decisiones, además de sus asignaciones laborales específicas. En la lista siguiente, indique, con una marca en la primera columna, los papeles y las responsabilidades que les permitiría controlar. Después, analice el asunto con tres o cuatro estudiantes más. Combine sus perspectivas e indique la respuesta del grupo en la segunda columna. Por último, revise el patrón de los puntos seleccionados y determine la razón aparente en que se basó el grupo para hacer su elección.

	Columna 1 (individual)	**Columna 2 (grupo)**
1. Capacitar a nuevos compañeros de trabajo	_____	_____
2. Solicitar el suministro de alimentos	_____	_____
3. Llevar a cabo reuniones sobre seguridad	_____	_____
4. Sancionar a los empleados impuntuales	_____	_____
5. Hacer pequeñas reparaciones del equipo	_____	_____
6. Seleccionar a nuevos compañeros de trabajo	_____	_____
7. Registrar las horas trabajadas	_____	_____
8. Realizar las asignaciones de puestos	_____	_____
9. Efectuar reuniones de solución de problemas	_____	_____
10. Despedir a los trabajadores poco productivos	_____	_____

Ejercicio vivencial

Construcción de equipos

Divida la clase en grupos de cinco personas. Cada grupo debe elaborar una respuesta y prepararse para compartirla con la clase, dedicando sólo unos cuantos minutos a cada una de las siguientes tareas.

1. Seleccionar un *nombre* particular para su equipo.
2. Seleccionar una *porra* peculiar para su equipo.
3. Seleccionar un *lema* único (eslogan) para su equipo.

4. Seleccionar un *color* específico (o serie de colores) para su equipo.
5. Identificar tres cosas que cada miembro *tiene en común* con todos los demás.
6. Identificar una *fortaleza* clave que cada miembro aporta al equipo.
7. Trabajando juntos, sin ninguna ayuda, responder estas preguntas:
   a) ¿Cuántos centímetros de longitud mide un billete de un dólar?
   b) ¿A qué temperatura son iguales los grados Celsius y Fahrenheit?
   c) ¿Quién es el Procurador de Justicia de Estados Unidos?
   d) ¿Con qué letra comienza la mayor cantidad de palabras en el diccionario?
   e) ¿Cuántos presidentes de Estados Unidos viven aún, y quiénes son?

Comparta con la clase las respuestas a las preguntas de la 1 a la 7 y después analice cómo esos ejercicios aparentemente triviales lo ayudaron a sentirse como un equipo en operación. ¿Qué más puede hacer para continuar su desarrollo como equipo?

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y clara de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces como "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa de un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que un elemento de juicio es para una persona puede ser menos importante para otra. La característica crucial de los elementos de juicio es que son importantes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de considerar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tópico. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría usted con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los miembros eficientes de equipos requieren habilidades laborales, el deseo de cooperar con los demás y conocer los papeles que les corresponden como tales.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

7. _____

_____

8. _____

_____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Parte **Seis**

El cambio y sus efectos

Capítulo **Catorce**

Administración del cambio

Los seres humanos, casi excepcionales por tener la capacidad de aprender de la experiencia ajena, también son notables por su aparente falta de inclinación a hacerlo.
Douglas Adams[1]

El cambio no ocurre a menos que las fuerzas que lo promueven superen las que le oponen resistencia.
W. Scott Sherman y Gail E. Garland[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- La naturaleza del cambio
- Los costos y beneficios del cambio
- La resistencia al cambio
- Los esquemas básicos de interpretación del cambio
- El papel del líder transformador en el cambio
- Las prácticas para estimular el apoyo al cambio
- El significado y características del DO
- Los beneficios y limitaciones del DO

"¡La vida era tan sencilla!" —se lamentaba un leñador independiente del norte de Minnesota—. Mi padre cortaba los árboles, los transportaba a un aserradero y recibía su pago. La demanda de madera era muy estable, había muchos árboles y su equipo para talar consistía en una sierra de motor, un hacha y un camión. La vida era buena en esos días."

"Entonces, ¿en qué es diferente ahora?" —se le preguntó. "Absolutamente todo —respondió—. El equipo de tala actual cuesta cientos de miles de dólares. Necesito permisos gubernamentales para todo lo que hago. Los grupos ambientalistas protestan contra la explotación forestal. La demanda de mi madera fluctúa a diestra y siniestra. Y la competencia implacable ya no me permite obtener ganancias. No estoy seguro de poder mantenerme a flote."

Este leñador de Minnesota experimenta directamente tres hechos de la vida en relación con el cambio: *está en todas partes, es constante y su ritmo se acelera*. Rodea a las personas: en todas las épocas, en su ambiente social y en sus procesos biológicos. Comenzando con el ambiente nuevo e impactante después del nacimiento, las personas aprenden a enfrentar el cambio adaptándose. El primer aliento de una persona depende de la habilidad para adaptarse de un ambiente a otro por completo diferente. A lo largo del resto de su vida, cada hora del día ofrece a las personas nuevas experiencias y retos. Pueden aceptar y valorar el cambio, ignorarlo, o temerlo y combatirlo. Algunas respuestas son productivas, y otras, disfuncionales.

Las organizaciones también encuentran una amplia gama de cambios drásticos. Algunas enfrentan mayores regulaciones federales, en tanto que otras experimentan desregulaciones; algunas se fragmentan y otras se consolidan; algunas ven que sus mercados se reducen, a la vez que otras se descubren entrando precipitadamente en un mercado global. Muchas experimentan fusiones o tomas de control hostiles, en tanto que otras aplican programas devastadores de reducción de personal que generan dolorosos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, las organizaciones no necesitan decidir *si* deben cambiar, sino *cuándo* y *cómo* permitir que el cambio ocurra de manera más exitosa. El mejor método es planear e iniciar los cambios deseados.

Sin duda, los seres humanos conocen el cambio y, con frecuencia, demuestran ser muy adaptables a él. Entonces, ¿por qué suelen resistirse al cambio en su ambiente de trabajo? Esta pregunta inquieta a los administradores desde el inicio de la Revolución industrial. El ritmo más rápido de cambio propio de la era electrónica, el paso a una economía de servicios y el crecimiento de la competencia global añade importancia a la respuesta. Incluso cuando los administradores aplican sus mayores argumentos lógicos y habilidades de persuasión para apoyar un cambio, con frecuencia descubren que los empleados siguen poco convencidos de que sea necesario. Este capítulo examina la naturaleza del cambio, las razones de la resistencia al cambio y las maneras de introducirlo con mayor éxito, junto con el desarrollo organizacional.

CAMBIO EN EL TRABAJO

La naturaleza del cambio

El **cambio** es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan.

Los efectos del cambio se comprenden cuando se compara una organización con un globo lleno de aire. Cuando un dedo (en este caso, el cambio externo) presiona un punto del globo (que representa a la organización), su contorno cambia visiblemente (se hunde) en el punto de contacto. En este caso, una presión evidente, que representa un cambio, produjo una variación obvia en el punto de presión. Sin embargo, lo que no es tan obvio es que todo el globo (el resto de la organización) también se alteró y se expandió un poco. Además, la tensión contra la superficie interna del globo aumentó (se espera que no hasta el punto de ruptura).

Los efectos se diseminan

Como muestra este ejemplo, una generalización segura es que *el cambio tiende a afectar a toda la organización, en cualquiera de sus partes*. Las moléculas de aire del globo representan a los empleados de una empresa. Es evidente que los que se encuentran en el punto de presión deben realizar ajustes drásticos. Aunque el cambio no estuvo en contacto directo con los empleados (moléculas), los afectó indirectamente. Si bien ninguno fue despedido, es decir, ninguna molécula salió del globo, los empleados se ven desplazados y deben adaptarse a un nuevo sitio en el globo. Esta comparación ilustra una generalización adicional: *el cambio es un problema tanto humano como técnico*.

Problema humano y técnico

Esta comparación con un globo puede ampliarse. La presión repetida en un punto puede debilitar al globo hasta que se rompa. Lo mismo sucede con una organización: los cambios pueden producir presiones y conflictos que a la larga ocasionarían una ruptura en alguna parte de la organización. Un ejemplo es un empleado cuyo nivel de insatisfacción se incremente al grado que se vea obligado a renunciar.

Sin duda, la analogía del globo es burda. Una institución laboral no es un globo; una persona no es una molécula ni las personas son tan libres y flexibles como las moléculas de aire dentro de un globo. Lo que se ilustró es una condición de equilibrio molecular. Además, la estructura social de las organizaciones suele lograr el **equilibrio**, es decir, una estabilidad relativa entre fuerzas opuestas. Este equilibrio se establece cuando las personas desarrollan una serie relativamente estable de relaciones con su ambiente. Aprenden a relacionarse entre sí, a realizar sus labores y a esperar las consecuencias. Existe un equilibrio; los empleados están adaptados. Cuando se da el cambio, son necesarios nuevos ajustes a medida que la organización procura un nuevo equilibrio. Cuando los empleados son incapaces de realizar los ajustes adecuados, la organización se encuentra en un estado de inestabilidad o desequilibrio. En el extremo, las alteraciones producen un desorden total hasta que se corrigen.

Este desequilibrio destaca un dilema complejo para los administradores, que hacen malabares con roles contrapuestos. Por un lado, su rol consiste en *introducir* cambios organizacionales continuos para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su ambiente. En este caso, el papel del administrador es **proactivo**, es decir, anticipa acontecimientos, inicia el cambio y controla el destino de la organización. Por otro lado, parte de su rol es *restaurar y mantener el equilibrio del grupo* y la estabilidad personal que el cambio trastorna. En este rol, el administrador es más **reactivo**, pues responde a los acontecimientos, se adapta al cambio y atenúa sus consecuencias.

Roles proactivos y reactivos

Por suerte, muchos cambios organizacionales que ocurren todos los días son menores. Afectan sólo a algunas personas, son graduales y relativamente previsibles. Por ejemplo, a medida que los nuevos procedimientos evolucionan o se agregan nuevos miembros a un grupo de trabajo, los empleados existentes no necesitan, por lo general, cambiar todas las dimensiones de sus puestos ni adoptar conductas completamente nuevas. En estas situaciones, con facilidad se alcanza un nuevo equilibrio.

Sin embargo, fuerzas muy diversas pueden generar cambios más drásticos que afecten los fundamentos de una organización. Muchas adquirieron popularidad a medida que la economía, la competencia y el ritmo del cambio tecnológico incrementaron la volatilidad de sus características. Como ejemplos cabe mencionar las tomas de control hostiles de empresas, las compras apalancadas y la reestructuración organizacional posterior, la reingeniería de las organizaciones, los actos de terrorismo público y los desastres naturales, como los derrames de petróleo y las fugas de gas. Crisis como éstas, tanto positivas como negativas, exigen que los administradores guíen a los empleados a través del choque emocional que las acompañan, lo cual lleva a la organización a un nuevo equilibrio.

Respuestas al cambio

El cambio laboral es todavía más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo, a diferencia del ajuste de las moléculas de aire en el globo. En vez de eso, *opera por conducto de las actitudes de cada empleado* para producir una respuesta condicionada por los sentimientos hacia el cambio. Esta relación se ilustró en una serie de experimentos clásicos, los estudios Hawthorne, que condujeron F. J. Roethlisberger y sus colaboradores. En un

Experimentos que relacionan la iluminación con la productividad

caso, la iluminación se mejoró regularmente de acuerdo con la teoría simplista de que una mejor iluminación generaría una mayor productividad. Como se esperaba, la productividad mejoró. La iluminación se redujo para demostrar el efecto inverso, es decir, una menor productividad. En su lugar, la productividad aumentó aún más. Se redujo la iluminación de nuevo. El resultado fue una productividad aún mayor. Por último, la iluminación se redujo a 0.06 pies-candela, que equivale más o menos a la luz de la luna. Según Roethlisberger, "no fue sino hasta que se llegó a este punto que hubo cierta disminución apreciable de la tasa de producción".[3]

Formas en que las actitudes individuales afectan la respuesta al cambio Es claro que una mejor iluminación no ocasionó por sí misma una mayor producción. No hubo una relación directa entre el cambio y la respuesta. Otras variables, identificadas después como actitudes de los empleados, participaron para alterar el patrón esperado. Más adelante, Roethlisberger explicó el nuevo patrón de la manera siguiente: los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus actitudes. *La forma en que las personas se sienten con un cambio es un factor que determina cómo responderán a él*. Estos sentimientos no son el resultado de la casualidad: son ocasionados. Una causa es la *historia personal*, que se refiere a los procesos biológicos personales, sus antecedentes (por ejemplo, familia, empleo, educación) y todas sus experiencias sociales fuera del trabajo (vea la figura 14.1). Esta historia es la que llevan al lugar de trabajo. Una segunda causa es el *ambiente laboral*, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y sus actitudes reciben la influencia de los códigos, patrones y normas de éste.

Los sentimientos no son lógicos

Los sentimientos no son cuestión de lógica. No son lógicos ni ilógicos, sino que están totalmente al margen de la lógica. Son *no lógicos*. Los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías distintas, como sucede con los centímetros y los gramos. Por ese motivo, *la lógica por sí misma es un medio ineficaz para tratar de modificar los sentimientos*, porque no influye en ellos directamente. Los sentimientos no son mucho mejor refutados por la lógica que la longitud en pulgadas o centímetros de este libro es refutada por su peso en libras o kilogramos.

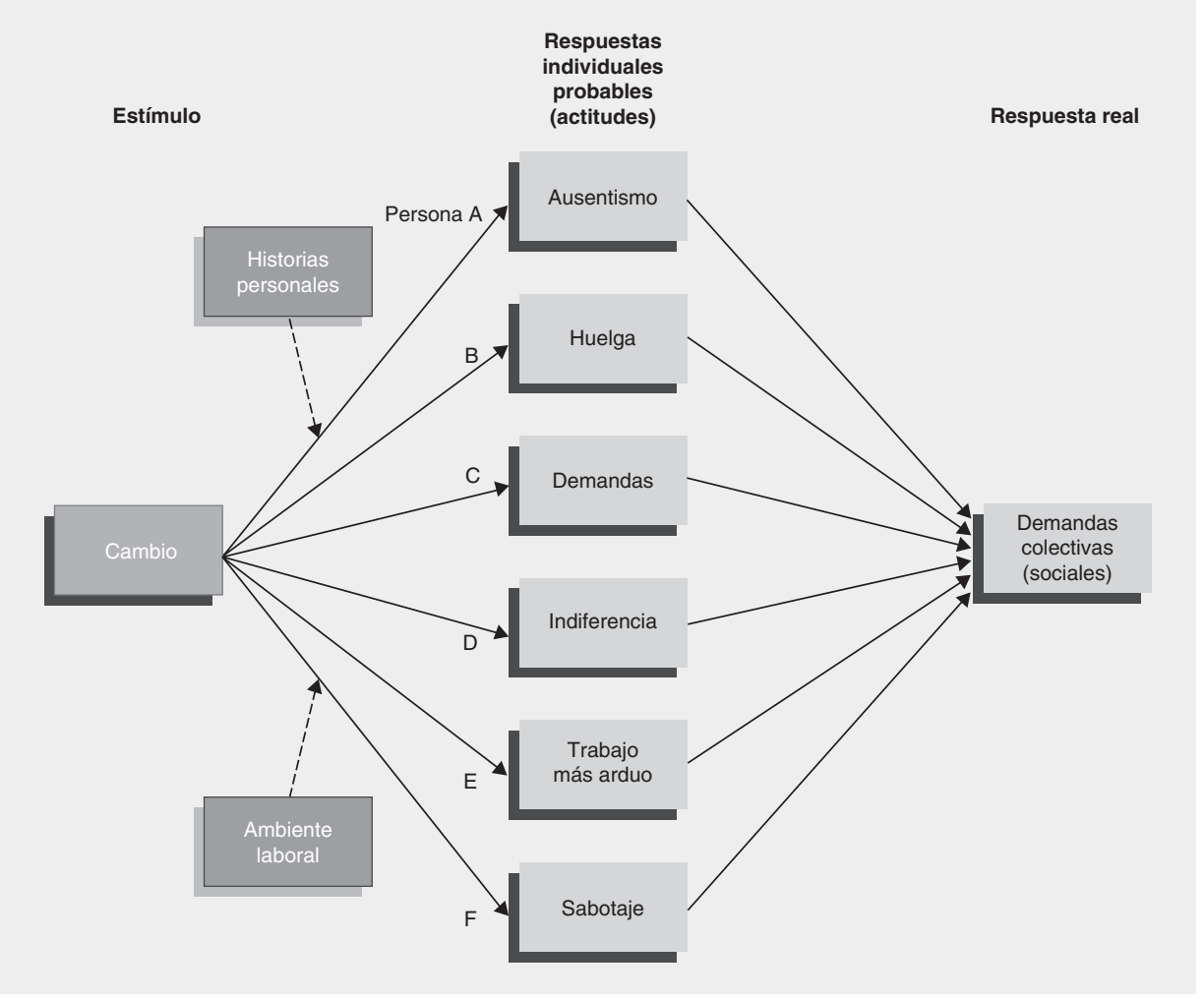
El efecto Hawthorne Una causa de los sentimientos favorables en los grupos que Roethlisberger estudió fue el interés que los investigadores mostraron en los problemas de los empleados. Este fenómeno se denominó después **efecto Hawthorne**, nombrado así por la fábrica donde se llevó a cabo la investigación. El efecto Hawthorne significa que la mera observación de un grupo, o más precisamente, la *percepción* de ser observado y la *interpretación* de su importancia, tiende a cambiar al grupo. *Cuando las personas son observadas o creen que alguien se preocupa por ellas actúan de manera diferente*. Por lo general, estos cambios son involuntarios y desconocidos; contaminan el diseño de la investigación, pero normalmente no se pueden evitar.

La observación afecta el comportamiento

Respuesta grupal al cambio Las personas interpretan el cambio individualmente y tienen su propia respuesta a él. Sin embargo, con frecuencia muestran su apego al grupo uniéndose a los demás miembros en cierta respuesta uniforme al cambio, como muestra la figura 14.1 en la "respuesta real". Esta uniformidad posibilita la realización de acciones en apariencia ilógicas como marchas sindicales cuando es evidente que sólo unas cuantas personas desean marchar. Otros empleados inconformes aprovechan la marcha para mostrar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo participando con él en una acción social. Básicamente, el grupo responde con el sentimiento, "todos estamos en esto juntos. Cualquier cosa que le pase a uno de nosotros nos afecta a todos". John Donne, el poeta inglés del siglo XVII, expresó bellamente la filosofía de esta relación de la manera siguiente:

Ningún hombre es una Isla, completo en sí mismo;
cada hombre es un pedazo del Continente,
una parte de tierra firme; si el mar se lleva
una porción de Tierra, toda Europa queda disminuida como si
fuera un Promontorio, como si se llevara la Casa de uno de tus amigos

FIGURA 14.1 Respuesta social unificada al cambio



o la tuya propia; la muerte de cualquier hombre me disminuye,
porque soy una parte de la Humanidad:
y, por consiguiente, nunca preguntes por quién doblan las campanas;
doblan por ti.[4]

Homeostasis Al tratar de mantener el equilibrio, los grupos tienden a regresar a lo que perciben como su mejor forma de vida siempre que ocurre un cambio. Por tanto, cada presión provoca una presión contraria dentro del grupo. El resultado neto es un mecanismo de autocorrección por medio del cual las energías se suman para restaurar el equilibrio siempre que el cambio represente una amenaza. Estas características de autocorrección de las organizaciones se denominan **homeostasis**, es decir, las personas actúan para establecer un estado constante de satisfacción de necesidades y protegerse de la alteración de ese equilibrio, pues desean mantener su sentido previo de competencia.

Costos y beneficios

Todos los cambios suelen generar algunos costos. Por ejemplo, un nuevo procedimiento laboral puede tener el inconveniente de requerir la adquisición de nuevas habilidades. Temporalmente

Efectos de una fuerza laboral diversa en el cambio

La fuerza laboral del mundo incrementará su nivel de diversidad (desde una perspectiva de género y étnica) a medida que avance el siglo XXI. Mayores proporciones de mujeres, afroestadounidenses, hispanos y asiáticos ocuparán más que nunca los nuevos puestos. Además, el nivel promedio de educación de los trabajadores aumenta de forma gradual. ¿Qué predicciones puede usted hacer sobre el efecto de estos cambios en la *probabilidad* de cambio del empleador? ¿En su *capacidad* de cambio? ¿En la *receptividad* del trabajador al cambio?

altera y disminuye la satisfacción laboral. Además, el equipo nuevo o la reubicación del anterior equipo agregan costos no sólo económicos, sino también psicológicos y sociales, que por lo general deben pagarse para obtener los beneficios de los cambios propuestos.

Debido a los costos relacionados con el cambio, las propuestas de llevar a cabo alguno no son siempre deseables, pues requieren un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio exige un análisis de su rentabilidad detallado. A menos que proporcionen beneficios mayores que los costos, no existe ninguna razón para realizarlos. Es ilógico destacar los beneficios e ignorar los costos. La meta organizacional es siempre que los *beneficios sean mayores que los costos*.

Las emociones afectan intensamente el cambio intencional

Es recomendable un análisis de rentabilidad paralelo en el nivel individual, cuando las personas desean hacer un **cambio intencional (planeado)**, ya sea en su comportamiento (acciones, hábitos o competencias), pensamientos (ideas, sueños o aspiraciones), sentimientos (emociones y actitudes) o percepciones (forma de ver las cosas). En este caso, los individuos ponderan las dimensiones positivas (como fortalezas, esperanzas, sueños y optimismo) que los impulsan hacia algo nuevo y las equilibran con los factores negativos, como problemas, pesimismo, miedos y deficiencias. El efecto neto determina si es probable que el cambio intencional ocurra y se sostenga.[5]

Es necesario determinar y considerar todos los tipos de beneficios y costos. Examinar únicamente los beneficios y los costos económicos es inútil porque, aunque se obtuviera un beneficio económico, los costos sociales o psicológicos podrían ser muy grandes. Aunque no es muy práctico reducir a cifras los costos psicológicos y sociales, deben incluirse de todos modos en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, casi cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que genera en las personas a medida que tratan de adaptarse. Los **costos psicológicos** se denominan así porque afectan al ser interno de la persona, la psique.

Costos psicológicos

El conocimiento de las diferencias individuales sirve para predecir que las *personas reaccionarán en formas muy diferentes y variables al cambio*. Algunas sólo percibirán los beneficios, en tanto que otras ven sólo lo que les cuesta. Algunas, al principio reaccionarán con temor, aunque todos los efectos sean en realidad positivos para ellas. Otras parecen aceptar el cambio al principio, pero después dejan que sus verdaderos sentimientos surjan de manera gradual.

> Algunas personas que han observado las reacciones comunes ante los esfuerzos tradicionales de cambio argumentan que se aplica la regla 20-50-30.[6] De acuerdo con esta distribución de respuestas, alrededor de 20 por ciento de los empleados afectados por un cambio será receptivo y quizá muy solidarios; más o menos 50 por ciento será más bien neutral hacia el cambio y quizá de mente abierta y receptivo; y cerca de 30 por ciento será de mente cerrada, se resistirá al cambio y tal vez intente sabotearlo. El reto de los administradores de un proceso de cambio es transformar una parte considerable de 80 por ciento (neutral y opositor) en defensor del cambio para conseguirlo.

En algunos casos, los costos psicológicos del cambio son tan altos que afectan la salud psicológica e incluso física de los empleados. El nivel de tolerancia al cambio de un grupo de em-

pleados varía de relativamente alto de una persona a relativamente bajo de otra. Siempre que se rebasa ese nivel, se desarrollan respuestas estresantes que deterioran la salud. En algunos casos ocurre una serie continua de cambios pequeños o moderados durante cierto periodo, los cuales producen efectos acumulativos que terminan por abrumar a la persona. Algunos autores se refieren a esta circunstancia como **síndrome del cambio repetitivo**.[7] Las series continuas de cambios producen efectos negativos en los individuos y resultados destructivos en toda la organización. El síndrome del cambio repetitivo se debe con frecuencia a una serie de iniciativas organizacionales que se inician pero no se completan, la indefinición de los programas y la generalización de cinismo entre los empleados. Aunque los administradores pueden iniciar los cambios, la tensión resultante también puede disminuir su velocidad y provocar su fracaso.

En otros casos, un solo cambio de mucha importancia sobrecarga la habilidad de una persona para enfrentar la situación. Como ejemplos están un cambio a una nueva ubicación (lo cual acarrea la necesidad de una nueva casa, nuevas escuelas para los niños, búsqueda de empleo para el cónyuge y pérdida de amistades) o un ascenso que implique nuevas funciones, estatus, grupo de trabajo y presiones laborales. Los efectos del cambio en la forma de tensión laboral se analizan con más detalle en el capítulo 15.

La realidad del cambio es que con frecuencia no existe un beneficio bien definido para todas las partes. En cambio, se presenta una serie de costos y beneficios que deben considerarse de manera separada. Los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas de comportamiento organizacional implican que la administración debe considerar cada cambio importante, ayudar a todos a entenderlo y procurar que se obtenga una ganancia neta de él. Sin embargo, a pesar de los mejores esfuerzos de la administración, el cambio no siempre es bienvenido. La siguiente sección explora la naturaleza y efectos de la resistencia al cambio.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Por qué ocurre la resistencia

La **resistencia al cambio** se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. Entre otras causas de resistencia o pasividad se encuentran:

- Las culturas organizacionales que sobrestiman la crítica de nuevas ideas
- Los empleados que ofrecen apoyo en público pero socavan los cambios entre bastidores
- Los administradores indecisos que sufren "parálisis de análisis"
- La importancia que se otorga a propuestas llamativas ("muerte por PowerPoint") en vez de continuar
- Una "mentalidad de búnker", según la cual los empleados aprenden que las crisis organizacionales no siempre resultan tan importantes como se dice y, por tanto, pueden ignorarlas[8]

Es preciso que los administradores asuman la responsabilidad por una gran parte de esta resistencia. La investigación muestra que una gran mayoría de ellos carece de habilidades de comunicación eficaces, tienen poca aptitud para las relaciones interpersonales y no aclaran las expectativas de desempeño. Los programas de cambio generalmente son desastrosos,[9] cuando no quitan los obstáculos que entorpecen el desempeño de los empleados o ni siquiera se les da seguimiento a los efectos del cambio ni ofrecen la realimentación necesaria.

Naturaleza y efectos

La amenaza percibida como parte de un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o involuntaria, directa o indirecta, grande o pequeña. Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados tratan de protegerse de sus efectos por medio de acciones que varían desde quejas, pereza y resistencia pasiva hasta argumentos apasionados, ausentismo, sabotaje y disminución en el ritmo de la actividad.

Todos los tipos de empleados tienden a resistir el cambio debido a los costos psicológicos que lo acompañan. Tanto los administradores como los empleados pueden ofrecer resistencia

al cambio. Un ejecutivo se resiste al cambio con la misma obstinación que el ama de llaves de un hotel.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, compensan esta tendencia con el deseo de tener nuevas experiencias y con las recompensas que ofrece el cambio. Sin duda, no todos los cambios enfrentan resistencia, pues los empleados buscan provocar algunos por iniciativa propia. Otros son tan triviales y rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para ser evidente. Una lección para la administración es que un cambio es un éxito o un problema *según la destreza con que se maneje para reducir o vencer la resistencia*.

Efecto de reacción en cadena

La inseguridad y el cambio son condiciones que ilustran cómo se desarrolla el **efecto de reacción en cadena** en el comportamiento organizacional. El efecto de reacción en cadena es una situación en la que un cambio, u otra condición, que afecta directamente sólo a una persona o a unas cuantas, provoca una reacción directa o indirecta de muchas de ellas, incluso cientos o miles, debido a los intereses mutuos que tienen con los afectados. Esto es muy similar a los choques contra la parte trasera de múltiples automóviles en una autopista brumosa, donde un choque sigue a otro.

En una empresa, un subdirector general de ventas fue ascendido a subdirector general administrativo. Este ascenso de alto nivel desencadenó una serie de acontecimientos que generaron otros 10 ascensos de niveles inferiores. Los cambios subsecuentes afectaron a muchas divisiones, territorios y oficinas. Este ejemplo ilustra las amplias consecuencias de un solo cambio importante y los efectos de reacción en cadena de un solo acontecimiento detonante.

Razones de la resistencia

La resistencia surge de la naturaleza del cambio, el método y las percepciones de inequidad

Los empleados se resisten al cambio por tres razones principales. En primer lugar, se sienten incómodos con la *naturaleza del cambio mismo* pues si violenta su sistema de creencias morales, consideran que la decisión es técnicamente incorrecta, el cambio es demasiado complejo para comprenderlo o creen que es incompatible con la misión, visión, valores y cultura de la organización.

Una segunda razón de la resistencia al cambio es el *método* con que se introdujo. Las personas pueden resentirse por estar mal informadas, porque llega cuando menos lo esperaban, o los empleados rechazan una estrategia insensible y autoritaria que no los hizo partícipes del proceso. El método de introducción del cambio también gira en torno a la percepción de un momento inadecuado, o incluso a una mala selección de las palabras con que se presentó.

Una tercera razón de la resistencia se centra en *factores personales.* Algunos empleados pueden tener un alto grado de inercia y tan sólo mostrarse renuentes a intercambiar la comodidad de la certidumbre y la familiaridad por la incertidumbre. Las personas se resisten al cambio por el temor a lo desconocido o el miedo al fracaso, las amenazas para la seguridad del empleo, la falta de confianza en la administración, poca tolerancia al cambio, un alto grado de interés propio, o la falta percibida de un problema demostrado. Por último, es más probable que las personas se resistan al cambio a causa de la desigualdad experimentada cuando perciben que sufren las consecuencias del cambio pero otros parecen beneficiarse. Su resistencia será incluso más intensa si se presentan las tres razones: las personas no están de acuerdo con la naturaleza del cambio, les disgusta el método que se utilizó y tienen una o más razones personales para oponer resistencia.[10]

De la resistencia a la aceptación

Elizabeth Kübler-Ross, en su libro *Death and Dying*, estudió las reacciones de pacientes cuando se les informa que padecen una enfermedad incurable (terminal) y enfrentan la muerte. Concluyó que lo común es atravesar cinco etapas: negación, ira, depresión, búsqueda de opciones y aceptación final del pronóstico. Muchos administradores del cambio también creen que los empleados experimentan algo similar, aunque sin duda en menor escala, cuando enfrentan un cambio organizacional (vea la figura 14.2): primero luchan contra el cambio; después estallan en ira y mantienen una resistencia rígida; luego expresan tristeza y distanciamiento; más adelante comienzan a explorar y reconocer el posible valor del cambio y, por último, adoptan el cambio como una nueva forma de vida.

FIGURA 14.2
Etapas paralelas de las reacciones a una enfermedad terminal y al cambio organizacional

Reacciones a una enfermedad terminal	Reacciones ante un cambio importante
1. Negación	**1.** Negación a creer que es real
2. Ira	**2.** Resentimiento hacia el iniciador del cambio
3. Depresión	**3.** Distanciamiento emocional o físico
4. Búsqueda de opciones	**4.** Exploración de los beneficios
5. Aceptación del pronóstico	**5.** Aceptación del cambio

Tipos de resistencia

Como muestra la figura 14.3, existen tres tipos distintos de resistencia al cambio, que actúan en conjunto para producir la actitud general de un empleado hacia él. Los tres tipos se expresan por medio de tres usos diferentes de la palabra "lógico".

Resistencia racional

Resistencia lógica Se basa en el desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y el esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, inclusive las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse. Éstos son costos verdaderos que asumen los empleados. Aunque un cambio sea favorable en el largo plazo para los empleados, los costos de corto plazo deben pagarse primero, y los iniciadores del cambio deben esperar cierta resistencia lógica.

Resistencia emocional

Resistencia psicológica Suele basarse en las emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Pueden tener temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo administrativo o sentir que su seguridad y autoestima están amenazadas. Aunque la administración crea que estos sentimientos no se justifican, son muy reales para los empleados, y los administradores *deben* reconocerlos, aceptarlos y manejarlos.

FIGURA 14.3
Tipos de resistencia al cambio entre los empleados

Objeciones lógicas, racionales

- Tiempo requerido para adaptarse
- Esfuerzo adicional para aprender de nuevo
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como un descenso de puesto
- Costos económicos del cambio
- Viabilidad técnica del cambio cuestionada

Actitudes psicológicas, emocionales

- Miedo a lo desconocido
- Poca tolerancia al cambio
- Aversión a la administración o a otro agente de cambio
- Falta de confianza en los demás
- Necesidad de seguridad; deseo de *statu quo*

Factores sociológicos; intereses grupales

- Coaliciones políticas
- Valores grupales opuestos
- Perspectiva estrecha
- Intereses adquiridos
- Deseo de conservar amistades

Resistencia sociológica

Resistencia sociológica La resistencia sociológica es también lógica cuando se la considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores. En razón de que los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, deben considerarse con cautela. Estos valores son las coaliciones políticas, los valores de sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes. En el nivel de un grupo pequeño, los cambios pueden alterar las amistades de trabajo y las relaciones de estatus. Los empleados se preguntan: "¿es congruente el cambio con los valores del grupo?" "¿Mantiene el trabajo en equipo?" Como los empleados se cuestionan este tipo de cosas, los administradores deben tratar que estas condiciones sean tan favorables como sea posible si desean manejar con éxito la resistencia sociológica.

Implicaciones de la resistencia Obviamente, los tres tipos de resistencia se deben anticipar y tratar con eficacia para que los empleados acepten el cambio de modo cooperador. Si los administradores trabajan sólo con la dimensión lógica y técnica del cambio, no cumplen sus responsabilidades humanas. La resistencia psicológica y la sociológica no son ilógicas o irracionales; en cambio, son lógicas de acuerdo con distintas series de valores. Reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales es indispensable para el éxito del cambio propuesto.

Un renombrado autor ofrece cuatro sugerencias para enfrentar estos tipos de resistencia. Recomienda:

- Reconocer (no negar) los sentimientos de los empleados. Así, es necesario que los administradores validen los sentimientos de los empleados sin juzgarlos.
- Alentar a los empleados a lamentar lo que pierdan. Es necesario que los administradores ayuden a sus empleados a olvidar el pasado antes de esperar que acepten lo nuevo.
- Insistir en un esfuerzo extraordinario para realizar el cambio y aceptar los problemas de corto plazo. Los resultados perfectos rara vez son posibles durante las transiciones.
- Dividir las tareas agobiantes en pasos inmediatos manejables. Esto permite a los empleados alcanzar éxitos de corto plazo en lugar de inmovilizarlos ante metas que parecen formidables.[11]

En una situación operativa normal, no es posible conseguir todo el apoyo para cada cambio. Se puede esperar cierto apoyo moderado, un apoyo débil o incluso oposición. Las personas son diferentes y no apoyarán por igual todos los cambios. Lo que la administración busca es un ambiente en que el personal confíe en los administradores, albergue una actitud positiva hacia la mayoría de los cambios y se sienta lo bastante seguro para tolerar ese y otros cambios. Si la administración no obtiene apoyo, necesitará usar su autoridad; no obstante, debe reconocer que debe usarse sólo con moderación, pues si se excede, al final carecerá de valor.

Posibles beneficios de la resistencia

La resistencia puede ser útil para los administradores

La resistencia no es mala *por completo*, ni necesariamente suscita la ira o la impaciencia de los administradores. Puede reportar una amplia variedad de beneficios, como los siguientes:

1. La resistencia estimula a la administración a redefinir sus propuestas de cambio, con lo que se asegura de que sean apropiadas. Así, los empleados operan como parte de un sistema de controles y equilibrios que garantiza que la administración planee y ejecute el cambio de manera adecuada. Si una resistencia razonable de los empleados hace que la administración proponga cambios con más cuidado, los empleados habrán disuadido a la administración de tomar decisiones negligentes. En este caso, la resistencia es invaluable.
2. La resistencia también es útil para identificar áreas problemáticas específicas donde es probable que un cambio ocasione dificultades, de manera que la administración pueda tomar medidas correctivas antes de que se presenten problemas graves. En vista de que los flujos de comunicación ascendente suelen ser limitados, la realimentación de quienes se resisten al cambio puede abrir debates animados en los que ambas partes aprendan más.
3. Al mismo tiempo, la administración puede sentirse obligada a realizar un mejor trabajo de comunicación del cambio, enfoque que a la larga permitirá una mejor aceptación. Es posible que los ejecutivos hayan analizado hasta el cansancio los cambios que se imponen de arriba

abajo, pero los empleados de los niveles inferiores quizá no sepan casi nada al respecto. La resistencia también proporciona a los administradores información sobre la intensidad de las emociones de los empleados respecto de un asunto, sirve de catarsis para ventilar sus emociones reprimidas y los puede motivar a pensar y hablar más acerca del cambio para comprenderlo mejor.[12]

APLICACIÓN EXITOSA DEL CAMBIO

Algunos cambios se originan dentro de la organización, pero muchos provienen del ambiente externo. El gobierno aprueba leyes y la organización debe cumplirlas. Surgen nuevos avances tecnológicos y los productos deben incorporar los cambios. Los competidores introducen nuevos servicios y la empresa debe responder. Las fusiones, adquisiciones y despidos ocurren con regularidad. Los clientes, sindicatos, comunidades y otros grupos que inician cambios ejercerán presión. Aunque los ambientes estables significan menos cambio, los *ambientes dinámicos son ahora la norma* y requieren más cambios. En ocasiones provocan dificultades a los empleados, como en este incidente:

Los ambientes dinámicos requieren cambio

> Mary Manusco trabajaba en una oficina en uno de muchos edificios de un complejo corporativo que ocupaba una superficie mayor de 16 hectáreas. Regresó feliz de unas vacaciones de dos semanas para descubrir que toda la oficina de 50 personas había desaparecido, de la cual sólo quedaba una sala vacía. Mary se sintió atemorizada, desconcertada y enojada, además de excluida, y momentáneamente se preocupó por su seguridad laboral.
>
> Más tarde se enteró de que fue necesario realizar algunos cambios rápidos para preparar su edificio con el propósito de llevar a cabo nuevas actividades. Trasladaron sin previo aviso a su grupo de colegas a otro edificio durante su ausencia. Sin embargo, la manera en que se realizó el cambio hizo que Mary se planteara preguntas legítimas: "¿Por qué no me informaron? Sabían dónde estaba, así que pudieron llamarme por teléfono. Al menos me hubieran escrito para contar con una carta en casa a mi regreso. ¿Por qué ningún amigo me llamó a casa la noche anterior o por qué mi supervisor no trató de contactarme? *¿A alguien le importa?* Además, ¿es ésta la forma en que se manejarán los cambios en el futuro?"

Liderazgo transformador y cambio

La administración desempeña una función clave en el inicio y puesta en práctica exitosa del cambio, como demuestra su incapacidad para contactar a Mary Manusco. No sólo los administradores ignoran en ocasiones detalles simples pero importantes, sino que tampoco elaboran una estrategia maestra para el cambio planeado. Un plan general debe abordar aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados para abandonar los métodos antiguos, la incertidumbre inherente al cambio que causa temor en los trabajadores y la necesidad de crear una organización que *reciba* bien el cambio.

Los **líderes transformadores** tienen un rol decisivo en este proceso. Son administradores que inician cambios estratégicos audaces para colocar bien a la organización en el futuro. Articulan una visión y la promueven enérgicamente. Ayudan a los empleados a vencer su enfoque estrecho en sus puestos individuales o departamentos para tener un panorama más amplio. También estimulan a los empleados a actuar y modelan las conductas deseadas de manera carismática. Intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos por venir. Estos elementos importantes del liderazgo transformador (que crean visión, muestran carisma y estimulan el aprendizaje) se analizan en las secciones siguientes. Más adelante se presenta un modelo de tres etapas del proceso de cambio.

Se necesitan organizaciones que aprendan

Creación de visión Los líderes transformadores crean y comunican una visión para la organización. Una **visión** es una imagen que se consolida en el largo plazo o una idea de lo que se puede y debe lograr (quizá sea buen momento para revisar el modelo de sistema de comportamiento organizacional del capítulo 2). Por lo general, lleva a las personas al límite de sus capacidades y formas de pensar presentes y las impulsa para que alcancen nuevos niveles de

Un problema ético

Su empresa inició hace poco un programa de capacitación en ética que combina el conocimiento de los requisitos legales con los valores adoptados por la organización, y después sugiere que usted debe usar esa "orientación ética" para tomar decisiones de cambio en beneficio de la empresa y su ambiente. Sin embargo, durante un receso al final de la tarde, algunos empleados de alto nivel (en términos de servicio) bruscamente afirman que la cultura de la organización es "ignorar la ética" y "actuar primero en beneficio propio". Antes de presentar sus comentarios finales, la líder del seminario pregunta si alguien tiene alguna duda sobre las lecciones del seminario. Al ver confusión en su rostro, ella se vuelve a usted en busca de una respuesta. Dadas las perspectivas contradictorias que usted escuchó, *¿qué respondería?*

compromiso y entusiasmo. Una visión del futuro, si se pinta de colores vívidos, también integra las creencias y los valores compartidos que sirven de base para cambiar la cultura de una organización.

El valor y la complejidad de inculcar una visión se ilustra con la experiencia de un nuevo rector universitario. Fue elegido para dirigir la institución cuando el equipo de entrevistas quedó impresionado con su plan maestro para transformar la universidad desde una posición de mediocridad hasta una centrada en la excelencia. Sin embargo, él supuso incorrectamente que la reacción positiva a su visión general se traduciría de manera automática en la aceptación de sus propuestas específicas. En este punto encontró oposición de legisladores, miembros de la junta directiva, personal docente, estudiantes y ex alumnos. No tardó en darse cuenta de que tener una visión excelente era sólo el primer paso del liderazgo transformador.

Comunicación del carisma Aunque los empleados se convenzan intelectualmente de que la visión es conveniente, los líderes tienen todavía dos tareas: persuadir a los empleados de que es urgente ejecutar la visión y motivarlos para lograrla. El **carisma** es una característica del liderazgo que influye en los empleados para que realicen acciones oportunas y continuas. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia y una confianza en sí mismos bien merecida, expresan expectativas de alto desempeño y usan símbolos, así como un lenguaje convincente para inspirar a los demás.[14] También son mentores cordiales que tratan a los empleados individualmente y los guían. En respuesta, los empleados respetan y confían en los líderes carismáticos cuando introducen el cambio, están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales y a hacer sacrificios personales, demuestran lealtad y tienden a estar más comprometidos emocionalmente con la visión de esos líderes. Éstos también necesitan reconocer la "vulnerabilidad emocional" que los empleados experimentan durante el cambio y reducir los temores del personal al mismo tiempo que estimulan su energía para el cambio.

Una herramienta importante de los líderes carismáticos se relaciona con el arte de **contar historias**. Son narraciones interesantes y conmovedoras que cautivan a las personas, suscitan emociones, tocan fibras sensibles y proporcionan principios útiles que llaman a la acción a los seguidores. Las historias pueden tener diversos propósitos, como la presentación personal de un nuevo líder, fomentar la colaboración entre grupos, transmitir valores esenciales, estimular la conducta ética o iniciar una acción. Las mejores historias son relativamente cortas, tienen una trama y personajes reales, se basan en hechos reales, se han probado previamente con un público crítico, están adaptadas para el público que las escuchará y se dirigen al corazón y a las emociones.[15]

Estímulo del aprendizaje Los líderes transformadores reconocen que su legado no es sólo el cambio en sí mismo, sino una organización que *seguirá* cambiando. Su tarea crítica es desarro-

En la práctica: Johnsonville Foods

Johnsonville Foods, empresa fabricante de embutidos con sede en Sheboygan, Wisconsin, se esforzó en convertirse en una organización que aprende de doble ciclo.[13] Un supervisor joven de esa empresa ("Mac") era un técnico y mentor brillante. Cuando los empleados le planteaban algún problema, les decía precisamente qué hacer y ellos lo arreglaban. Mac se sentía bien con este papel, pues era necesario. Este proceso tradicional habría continuado por tiempo indefinido, excepto porque Mac se cansó de que los miembros del equipo del tercer turno lo despertaran a media noche. La siguiente vez que llamaron, les hizo algunas preguntas fundamentales sobre el problema y los animó a proponer una solución. Él no sólo aprobó la respuesta que le dieron, sino que también los hizo ver que tenían habilidad para resolver problemas similares sin su ayuda. Por consiguiente, todos los equipos de Mac aprendieron a convertirse en individuos y equipos que solucionan problemas. Eran aprendices de doble ciclo.

Los aprendices de doble ciclo cuestionan su propia forma de pensar

llar la capacidad del personal para aprender de la experiencia de cambio. Este proceso se denomina **aprendizaje de doble ciclo**. Su nombre deriva del hecho de que la manera de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información corriente recolectada (el primer ciclo), sino también preparar a los participantes para administrar los *futuros* cambios aún con más eficacia (el segundo ciclo).[16] Los aprendices de doble ciclo desarrollan habilidad para anticipar problemas, impedir que surjan muchos imprevistos y, en particular, desafiar sus propios supuestos y paradigmas limitantes. Este proceso contrasta de manera marcada con un proceso más limitado en el que los empleados sólo resuelven los problemas y se adaptan ciegamente a los cambios impuestos. El proceso de doble ciclo no sólo logra que el cambio presente sea más fructífero, sino que también aumenta las posibilidades de que los empleados estén más preparados para el siguiente cambio o, mejor aún, que lo lleven a cabo ellos mismos (véase "En la práctica: Johnsonville Foods").

Tres etapas del cambio

La conciencia de la conducta en la administración del cambio se facilita si el cambio se ve como un proceso de tres pasos, propuestos por primera vez por el psicólogo social Kurt Lewin. Sin embargo, en la realidad, casi todos los cambios son de hecho un proceso evolutivo que continúa y fluye sin separación clara entre las etapas siguientes:[17]

- Descongelamiento
- Cambio
- Recongelamiento

Descongelamiento significa que se deben abandonar las ideas y prácticas antiguas para aprender las nuevas. Con frecuencia, este paso de deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como aprender las nuevas. Es un requisito fácil de ignorar cuando uno se concentra en el cambio propuesto, pero la incapacidad de abandonar las viejas ideas es lo que conduce con frecuencia a la resistencia al cambio. Del mismo modo que un agricultor debe limpiar su campo antes de plantar nuevas semillas, así un administrador debe ayudar a los empleados a limpiar sus mentes de papeles y propósitos viejos. Sólo entonces tendrán la capacidad de aceptar nuevas ideas.

El **cambio** es el paso en el que se aprenden nuevas ideas, nuevos métodos y nuevas tecnologías. Este proceso implica ayudar al empleado a pensar, razonar y desempeñarse en nuevas formas. Al principio, puede ser un tiempo de confusión, desorientación, sobrecarga e incluso desesperación. Por suerte, el paso del cambio también conlleva esperanza, descubrimiento y emoción. Como demostración de lo anterior, piénsese en un paracaidista novato que quizá no quiera saltar del avión (descongelar el comportamiento normal), pero una vez que lo hace, el paracaidista experimenta casi siempre una poderosa sensación de alegría.

Recongelamiento quiere decir que lo que se aprendió se integra a la práctica real. Además de aceptarlas en lo intelectual, las nuevas prácticas se adoptan e incorporan emocionalmente

en el comportamiento habitual del empleado. En términos modernos, la organización logra "convencer" a los empleados. Sin embargo, el simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso. Como respondió un agricultor cuando un agente de extensión agrícola le dio sugerencias para el mejoramiento de cosechas: "No cultivo ni la mitad de como ya sé hacerlo". Así, la práctica exitosa en el trabajo debe ser la meta fundamental del recongelamiento.

Un ejemplo extremo del proceso de cambio de tres etapas es el de los programas de rehabilitación para víctimas de accidentes vasculares cerebrales con un lado del cuerpo parcialmente paralizado. Por ejemplo, tienden a tomar sus alimentos con el brazo del "lado bueno", lo que disminuye su recuperación total. Los terapeutas descubrieron que es muy beneficioso amarrar el brazo del lado bueno del paciente a su cuerpo y animarlo para que emplee el brazo del lado débil de 8 a 10 horas diarias. Se han reportado historias increíbles de recuperación de la función con este método. El proceso de amarrar ilustra un método físico de descongelamiento (abandono obligado de la forma antigua); la práctica diaria con el brazo débil es el cambio introducido; y los beneficios impresionantes que obtiene el paciente sirven para recompensarlo y recongelar el nuevo comportamiento. De modo similar, los administradores necesitan descongelar los viejos hábitos de los empleados impidiéndoles usar el equipo o software obsoleto antes de dirigir su atención a la aceptación de nuevos métodos.

Manipulación de las fuerzas

Kurt Lewin también propuso que toda organización (como sistema social) implica un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y limitan las prácticas vigentes, es decir, existe un equilibrio, como ilustra la figura 14.4. Este equilibrio debe modificarse, pues el cambio planeado no puede ser eficaz a menos que las fuerzas que lo promueven superen las de la resistencia.

En una planta de ensamblaje existen presiones tanto a favor como en contra de una mayor producción. Por lo general, la administración la desea. Los ingenieros industriales llevan a cabo estudios para mejorarla. Los supervisores ejercen presión. Por otro lado, algunos trabajadores pueden sentir que ya trabajan bastante. Un mayor esfuerzo generaría sentimientos de inequidad y no desean más presiones ni tensiones. No quieren sentirse más cansados cuando lleguen a sus hogares. Disfrutan sus recesos. El resultado es que actúan como una fuerza limitante, y el nivel de producción permanecerá igual hasta que se introduzca algún tipo de cambio.

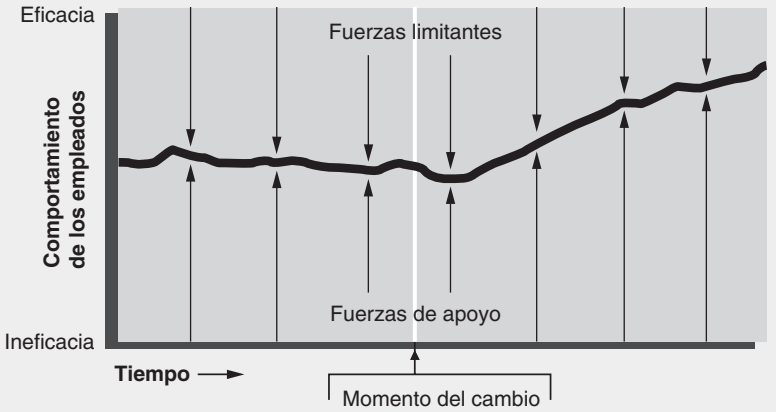
El cambio se introduce en un grupo mediante diversos métodos, como los siguientes:

Fuerzas de apoyo y limitantes

- Agregar nuevas fuerzas de apoyo
- Hacer que los destinatarios cobren más conciencia de las fuerzas de apoyo
- Eliminar las fuerzas limitantes
- Incrementar la potencia real de una fuerza de apoyo (por ejemplo, ofrecer premios mayores por el cambio)
- Ayudar a los destinatarios a percibir que la organización está dispuesta a valerse de su poder de premiación o coercitivo para inducir el cambio
- Ser más persistente en el uso de las fuerzas de apoyo hasta completar el cambio[18]
- Disminuir la potencia de una fuerza limitante (por ejemplo, hacer frente abiertamente a los rumores y el miedo)
- Convertir una fuerza limitante en una de apoyo (por ejemplo, convencer a una persona que se resiste de que apoye el cambio)[19]

Debe usarse al menos uno de estos enfoques para cambiar el equilibrio, pero las probabilidades de éxito son mayores si se adopta más de uno. La idea es procurar la aceptación del cambio y que se integre a las nuevas prácticas. A veces esto implica reconocer y centrarse en el temor a la pérdida que los empleados pueden sentir, o dividir un cambio muy grande en unidades más pequeñas intercaladas con periodos de relativa tranquilidad y estabilidad. Sin embargo,

FIGURA 14.4
Modelo del estado de equilibrio y proceso de cambio



David Ulrich afirma que un principio importante al inicio del cambio es identificar, analizar y vencer una amplia variedad de "virus" que infectan a las personas y las organizaciones, como ambigüedades en la autoridad, hablar de manera que suene falsa (ser demasiado agradable), pretender estar muy ocupado para no dar la cara, tomar decisiones a velocidad vertiginosa, ser perfeccionista y aplicar la defensa arrogante "no se inventó aquí". Estos virus "abominables" deben detectarse y erradicarse para aprovechar mejor las fuerzas de apoyo.[20]

Creación de apoyo al cambio

Si suponemos que la administración sigue el modelo del proceso de cambio que ilustra la figura 14.4, *las fuerzas de apoyo deben crearse, introducirse, fortalecerse y sostenerse antes, durante y después de un cambio*. A continuación se describen diversas acciones positivas para crear apoyo. Otras medidas, como la manipulación y la coerción, contrarían generalmente a los empleados y sabotean el éxito de largo plazo del programa de cambio. Deben evitarse en la medida de lo posible.

Uso de las fuerzas de grupo El cambio eficaz se centra no sólo en los individuos, sino también en el grupo mismo. El grupo es un instrumento que ejerce una enorme presión en sus miembros en favor del cambio. Como el comportamiento se fundamenta firmemente en los grupos a los que pertenece una persona, todo cambio en las fuerzas de ellos estimulará cambios en la conducta del individuo. La idea es que el grupo se una a la administración para estimular el cambio deseado.

El poder de un grupo para estimular el cambio entre sus miembros depende en parte de su fuerza de adhesión al grupo. Cuanto más atractivo sea éste para cada miembro, mayor será su influencia en cada uno. La influencia aumenta aún más si los miembros del grupo que poseen un estatus elevado apoyan el cambio.

Los cambios no deben alterar el sistema social del grupo más de lo necesario. Cualquier modificación que amenace al grupo enfrentará resistencia.

Proporcionar una razón para el cambio El liderazgo capaz fomenta un ambiente de apoyo psicológico al cambio. El líder eficaz lo presenta con base en las necesidades impersonales de la situación (razones objetivas para el cambio, relacionadas con el desempeño) más que en términos personales. Si las razones son convincentes y sólidas, se deben ofrecer. Si no lo son, quizá el cambio deseado deba desecharse. Las solicitudes de cambio comunes también deben estar de acuerdo con los objetivos claros y la visión convincente de la organización. Sólo un líder personal fuerte en quien todos confíen puede usar razones personales para impulsar el cambio sin generar resistencia.

Las expectativas son importantes

El cambio tiene más posibilidades de éxito si los líderes que lo introducen expresan con firmeza su confianza en alcanzar el éxito y sus grandes expectativas. En otras palabras, las *expectativas de cambio* de la administración y los empleados son tan importantes como la tecnología del cambio. Este concepto se presentó ya en la figura 14.1, que muestra la importancia de las actitudes hacia el cambio. La creación de expectativas positivas de cambio es una demostración de la poderosa *profecía de autorrealización* (que se presentó en el capítulo 5), y se ilustra en este ejemplo:

> Una empresa fabricante de patrones de ropa tenía cuatro plantas casi idénticas. Cuando se introdujo un programa de enriquecimiento de puestos y rotación, los administradores de dos de las plantas recibieron información que predecía que el programa aumentaría la productividad. A los administradores de las otras dos plantas se les dijo que el programa mejoraría las relaciones de los empleados, pero no la productividad.
>
> Durante los 12 meses siguientes, la productividad aumentó significativamente en las dos plantas donde los administradores esperaban el incremento, pero no sucedió lo mismo en las dos plantas donde los administradores no lo esperaban. El resultado demostró que las altas expectativas de los líderes fueron un factor clave para el éxito del cambio.[21]

Las expectativas, por sí solas, no son lo bastante poderosas para inducir o disuadir un cambio significativo. Entonces, ¿cómo funciona de verdad el proceso? Las expectativas se traducen en comportamientos específicos de la administración que aumentan o disminuyen la probabilidad de cambio. *Si cree que el cambio funcionará, el administrador actúa de manera que se cumpla esa creencia* (por ejemplo, mediante la asignación de más recursos o el refuerzo de las conductas de los nuevos empleados). Esta creencia se transfiere a los empleados, quienes apoyan las probabilidades de éxito y, en consecuencia, cambian su conducta. Este proceso crea un sistema integrado de expectativas de éxito y comportamientos adecuados para alcanzar el cambio. La necesidad de una evaluación realista del "caos" que provoca el cambio está muy relacionada con las expectativas positivas de los resultados. Los líderes deben reconocer, y comunicar, que en la mayoría de los procesos de cambio trascendental se presentan reveses, confusión y periodos de angustia.

Participación Una manera fundamental de crear apoyo para el cambio es la participación, que se analizó en el capítulo 8. La participación estimula a los empleados a debatir, comunicarse, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. También estimula el compromiso más que la mera conformidad con el cambio. El compromiso implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para garantizar su eficacia.

Como muestra la figura 14.5, suele ser cierto que, *a medida que aumenta la participación, la resistencia al cambio tiende a disminuir*. La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos causas para resistirse. En razón de que se toman en cuenta sus necesidades, se sienten seguros en una situación de cambio.

Los empleados necesitan participar en un cambio *antes* de que ocurra, no después. Cuando participan desde el principio, sienten que evitan sorpresas y que se desean sus ideas. Por otro lado, consideran que la participación después de un cambio no es más que un ardid de ventas, una farsa y una manipulación de la administración.[22]

Recompensas compartidas Otra forma de fomentar el apoyo de los empleados consiste en garantizarles suficientes recompensas en la situación de cambio. Es natural que los empleados pregunten: "¿en qué me beneficia esto?" Si ven que un cambio les acarrea pérdidas en vez de beneficios, difícilmente sentirán entusiasmo por él.

Recompensas económicas y psicológicas

Las recompensas transmiten un claro mensaje a los empleados: "Nos preocupamos. Queremos que te beneficies tanto como nosotros con este cambio", pero también les dan una sensación de que el progreso acompaña al cambio. Las recompensas económicas y psicológicas son útiles. Los empleados aprecian un incremento salarial o un ascenso, aunque también aprecian el apoyo emocional, la capacitación en nuevas habilidades y el reconocimiento de la administración.

Es conveniente que un cambio reporte beneficios lo más directa y rápidamente posible. Desde el punto de vista de un empleado, lo que es bueno en general no es necesariamente bue-

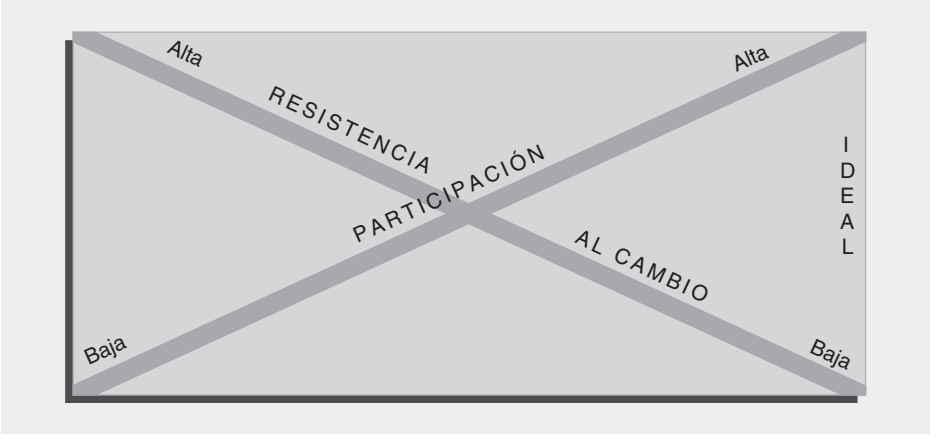


FIGURA 14.5
Modelo de participación y resistencia al cambio

no para él, y lo conveniente en el largo plazo puede no serlo en el corto (véase "En la práctica: Planta de Oak Creek de Delphi Corporation").

Seguridad de los empleados Además de las recompensas compartidas, es necesario proteger los beneficios vigentes para los empleados. La seguridad durante un cambio es esencial. Muchas empresas garantizan a los trabajadores protección contra reducción de sueldos cuando se introducen nuevas tecnologías y métodos. Otras ofrecen readiestramiento y retrasan la instalación de equipo ahorrador de mano de obra hasta que la rotación laboral normal absorbe a los trabajadores desplazados. Los derechos de antigüedad, las oportunidades de progreso y otros beneficios se protegen cuando se realiza un cambio. Los sistemas de quejas dan a los empleados la sensación de seguridad de que sus prestaciones estarán protegidas y las diferencias se resolverán de manera justa. Todo esto ayuda a los empleados a sentirse seguros ante un cambio.

Comunicación y educación La comunicación es básica para obtener apoyo para un cambio. Aunque éste afecte a sólo una o dos personas de un grupo de trabajo integrado por diez personas, es necesario informar a todos clara y regularmente sobre el cambio para que se sientan seguras y mantengan la cooperación del grupo. Con frecuencia, la administración no advierte que las actividades que ayudan a la aceptación del cambio, como la comunicación y la educación, por lo general se trastornan con el cambio. En otras palabras, como el flujo de información es muy débil cuando más se necesita, se requiere un esfuerzo especial para perfeccionarlo en los tiempos de cambio.

La insatisfacción estimula el cambio

Estímulo de la buena disposición de los empleados La idea de ayudar a los empleados a adquirir conciencia de la necesidad de un cambio se relaciona estrechamente con la comunicación. Este enfoque se basa en la premisa de que *el cambio tiene más posibilidades de aceptación si las personas que afecta reconocen la necesidad del cambio antes de que ocurra*. Esta conciencia se adquiere de manera natural, como cuando se presenta una crisis, amenaza o un nuevo competidor, o la administración puede inducirla compartiendo información de operación con los empleados, como se hace en los programas de administración de libro abierto. Sin embargo, una de las maneras más eficaces es cuando los trabajadores descubren por sí mismos que una situación requiere mejora. En este caso estarán realmente dispuestos, como muestra este incidente:

> El director de recursos humanos de un banco importante ayudó al proceso de autodescubrimiento mediante la contratación de un consultor para que evaluara la innovación del departamento. Las perturbadoras conclusiones consternaron al personal y lo hicieron cobrar conciencia de la necesidad del cambio. Según el director, los resultados del informe "parecían materializar nuevas perspectivas sobre el potencial del departamento". Se crearon fuerzas de tarea y se pusieron en marcha sus recomendaciones. Surgieron nuevos comportamientos

En la práctica: Planta de Oak Creek de Delphi Corporation

Un ejemplo de cambio fructífero gracias a la participación de los empleados y los beneficios compartidos ocurrió en la planta de Delphi Corporation en Oak Creek, Wisconsin.[23] Por medio de un importante rediseño de sus operaciones de ensamblaje de convertidores catalíticos para transformarlo en un sistema modular, los empleados encontraron formas de ahorrar más de 46 000 metros cuadrados de espacio, simplificar procesos, mejorar la capacidad de adaptación, aumentar 25 por ciento la productividad e incrementar 99 por ciento la participación en el sistema de sugerencias. Muchos empleados también aprovechan el programa de propiedad de acciones y, por tanto, se sienten y actúan como propietarios.

deseados: toma de riesgos, autodependencia y toma de decisiones descentralizada. Toda esta actividad ocurrió porque los empleados se percataron de repente de que existía un problema y experimentaron por sí mismos la necesidad de realizar algunos cambios.

Trabajar con todo el sistema La resistencia disminuye cuando se tiene una comprensión más amplia de las actitudes de los empleados y sus reacciones naturales al cambio. La función de la administración es ayudar a los empleados a reconocer la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar en él y obtener un beneficio. También es esencial que los administradores adquieran una perspectiva del cambio más amplia y enfocada en todo el sistema para identificar las complejas relaciones involucradas. El desarrollo organizacional es un método útil para lograr este objetivo.

ENTENDER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El **desarrollo organizacional (DO)** es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupal y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Pretende aprovechar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas de manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de otros cambios en el ambiente.

El DO ayuda a los administradores a reconocer que las organizaciones son sistemas con relaciones interpersonales dinámicas que los mantienen unidos. El siguiente paso razonable es modificar grupos, unidades y organizaciones enteras para apoyar, no necesariamente reemplazar, las iniciativas de cambio. En conclusión, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la autorrenovación. El DO se basa en una orientación de sistemas, modelos causales y una serie de supuestos clave que lo guían.

Fundamentos de DO

Orientación de sistemas El cambio es tan frecuente en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que el cambio genera. Algunas organizaciones han crecido tanto, con cientos de miles de empleados distribuidos por todo el mundo, que es difícil mantener un esfuerzo coordinado entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa integral que se ocupa de las interacciones de diversas partes de la organización a medida que se afectan entre sí. El DO se relaciona con la interacción de la estructura, la tecnología y el personal, y además, con el comportamiento de los empleados de diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Se centra en responder dos preguntas: ¿todas estas partes son eficaces cuando trabajan juntas?

Lo que leen los administradores

UNA VISIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO

John Kotter, profesor de Harvard, estudió los programas de cambio que fracasan y los que tienen éxito. Recomienda un programa integrado de ocho pasos, como sigue:

1. Crear un fuerte sentido de urgencia
2. Constituir una coalición rectora poderosa
3. Crear una visión convincente y estrategias asociadas
4. Comunicar la visión para obtener el apoyo necesario
5. Permitir que los empleados actúen
6. Crear oportunidades de éxito temprano ("triunfos de corto plazo")
7. Consolidar mejoras y no permitir "reincidencias"
8. Hacer que los cambios se sostengan

El profesor Kotter sostiene que el primer paso es el más crítico. La gente se atrinchera en zonas de comodidad, se paraliza ante los riesgos que percibe y teme que su desempeño disminuya en el corto plazo. A menos que el *statu quo* se considere más peligroso que el cambio propuesto, siempre habrá resistencia.

Fuente: John Kotter, *A Sense of Urgency*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 2008.

¿Cómo serían más eficaces? Atribuye importancia prioritaria a la relación entre las partes, no sólo a las partes en sí mismas.

Entender la causalidad Una contribución de la orientación de sistemas es ayudar a los administradores a considerar sus procesos organizacionales como un modelo con tres tipos de variables:[24] causales, de intervención y de resultado final, como se muestra en la figura 14.6. Las *variables causales* son las más importantes porque afectan tanto a las variables de intervención como a las de resultado final. Las variables causales son las que la administración puede cambiar de manera más directa, pues incluyen la estructura organizacional, controles, políticas, capacitación, una amplia gama de conductas de liderazgo y las iniciativas de DO. Las *variables de intervención* reciben la influencia inmediata de las variables causales; incluyen las actitudes, las percepciones, la motivación y las conductas competentes de los empleados, así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Por último, las *variables de resultado final* representan los objetivos que persigue la administración. Por lo general, entre ellas se encuentran una mayor productividad, aumento de ventas, menores costos, clientes más leales y mayores ganancias. Estas variables representan la razón para iniciar un programa de DO.

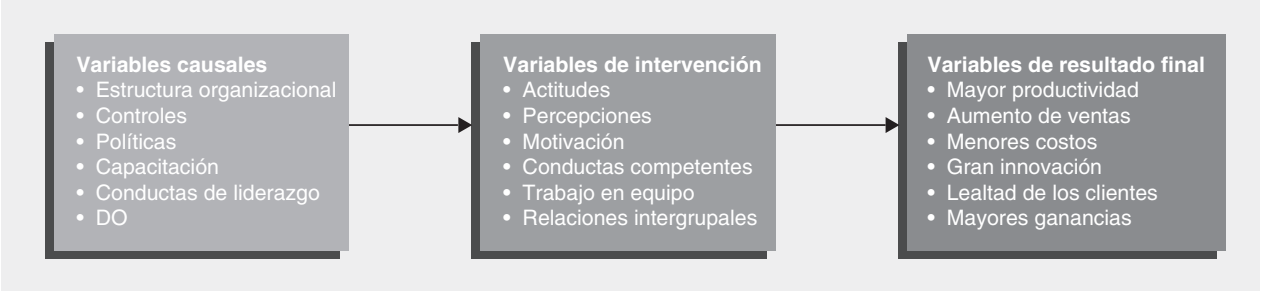
Variables causales, de intervención y de resultado final

Supuestos básicos del desarrollo organizacional Los profesionales de DO establecen una serie de supuestos que guían sus acciones. A veces, estas acciones son implícitas y deben examinarse para permitir el aprendizaje de doble ciclo. Es importante que los administradores identifiquen esos supuestos para que estén conscientes de su efecto (como en el capítulo 2 se argumentaba que los administradores necesitan estar conscientes de sus paradigmas y actualizarlos). Los supuestos del DO deben compartirse con los administradores y empleados de forma que esos grupos entiendan claramente el fundamento del programa de DO que se quiere aplicar.

Es posible establecer una amplia gama de supuestos, aunque algunos son relativamente comunes en los ámbitos individual, grupal y organizacional.[25] En la figura 14.7 se describe y resume una muestra de ellos. Por lo general, los defensores del DO tienen un punto de vista muy positivo sobre las capacidades, el potencial no aprovechado y los intereses de todos los individuos. Este punto de vista radica en los valores humanistas implícitos en la teoría del DO. Los grupos y equipos se consideran los componentes de una organización, pero, como son poderosos y complejos, no siempre son fáciles de cambiar. Las organizaciones tradicionales se ven

Individuales
Grupales
Organizacionales

FIGURA 14.6 Variables en el enfoque de desarrollo organizacional



como burocracias rígidas que en ocasiones limitan el desarrollo y crecimiento de los empleados, pero que tienen la posibilidad de experimentar conflictos positivos y compatibilidad de metas.

Características del desarrollo organizacional

Varias características están implícitas en la definición de DO, como su orientación de sistemas; muchas son congruentes con los temas principales del comportamiento organizacional que se presentó anteriormente en este libro. Estas características se analizan en los párrafos siguientes. Aunque algunas difieren considerablemente de las iniciativas de cambio tradicionales, el DO ya afecta la manera de diseñar y presentar los programas de cambio organizacional.

¿Qué valora el DO?

Valores humanistas Los programas de DO suelen basarse en **valores humanistas**, que son convicciones positivas sobre el potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaz y autorrenovable, una organización necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus contribuciones. El mejor ambiente para ese crecimiento es uno que destaque la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y el enfrentamiento constructivo. Todos estos factores proporcionan una base de valores a las iniciativas de DO y ayudan a garantizar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

Uso de un agente de cambio Por lo general, los programas de DO recurren a uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El **agente de cambio** actúa usualmente como catalizador, es decir, activa el cambio dentro del sistema pero

FIGURA 14.7 Supuestos comunes de desarrollo organizacional

Individuales

- Las personas desean madurar y crecer.
- Los empleados tienen muchas cosas que ofrecer (por ejemplo, energía y creatividad) que no se utilizan actualmente en el trabajo.
- La mayoría de los empleados desea una oportunidad de contribuir (desea, busca y aprecia el facultamiento).

Grupales

- Los grupos y equipos son decisivos para el éxito organizacional.
- Los grupos ejercen una influencia poderosa en el comportamiento individual.
- Los papeles complejos que se desempeñan en los grupos requieren el desarrollo de habilidades.

Organizacionales

- Los controles, las políticas y las reglas en exceso son perjudiciales.
- El conflicto es funcional si se canaliza bien.
- Las metas individuales y organizacionales pueden ser compatibles.

mantiene una relativa independencia de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, suelen ser consultores externos a la empresa. La ventaja de los agentes externos es que son más objetivos y tienen experiencias diversas. También poseen la capacidad de operar independientemente de la jerarquía y la política de la empresa. Además, operan como "pararrayos" que absorben buena parte del antagonismo residual entre algunas personas que siguen resistiéndose incluso después de que termina el cambio.

Para compensar su conocimiento limitado de la organización, los agentes externos se unen a un coordinador interno del departamento de recursos humanos. Luego, ambos trabajan con la administración de línea. El resultado es una relación en tres sentidos que aprovecha las fortalezas de cada componente para lograr el equilibrio, del mismo modo que un enfoque de equipos en la atención médica moderna requiere la cooperación de un médico, un equipo de apoyo profesional y el paciente. En ocasiones, en especial en las empresas grandes, la organización cuenta con sus propios especialistas internos en DO. Esta persona reemplaza al consultor externo y trabaja directamente con los administradores de la empresa para facilitar los programas de mejoramiento. Las características de los agentes de cambio eficaces son valor, poder, visión del futuro deseado y una base sólida de partidarios.[26]

Solución de problemas El DO hace hincapié en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para identificar y resolver problemas importantes para ellos, es decir, los problemas reales que los participantes enfrentan en el trabajo en ese momento; por tanto, los problemas son estimulantes, y su solución, desafiante. El enfoque común para mejorar las habilidades de solución de problemas es hacer que los empleados identifiquen problemas de sistemas, recolecten datos sobre ellos, emprendan medidas correctivas, evalúen el avance y realicen ajustes constantes. Este proceso cíclico de usar la investigación para guiar la acción, que genera nuevos datos como base para nuevas acciones, se conoce como **investigación de la acción**, o *ciencia de la acción*. Cuando estudian su propio proceso de solución de problemas por medio de esta disciplina, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias de manera que resuelvan nuevos problemas en el futuro por sí mismos. Este proceso es otro ejemplo del aprendizaje de doble ciclo, que ya se analizó en este capítulo.

Intervenciones en muchos niveles

La meta general del desarrollo organizacional es construir organizaciones más eficaces, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. El DO logra esta meta a partir de reconocer que pueden surgir problemas en los ámbitos individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización. Después se elabora una estrategia general de DO con una o más **intervenciones**: actividades estructuradas diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral. Con frecuencia, estas intervenciones se clasifican de acuerdo con la importancia que otorgan a individuos (como la planificación de carreras) o grupos (como la construcción de equipos). Otra manera de considerar las intervenciones es ver si se centran en *qué* hacen las personas (para aclarar y cambiar sus actividades) o en *cómo* lo hacen (para mejorar el proceso interpersonal en curso).

Las intervenciones de DO se pueden clasificar

Un ejemplo de un proceso de intervención de DO muy popular es la **encuesta de percepción**.[28] Este enfoque aleja la atención de los empleados de un enfoque negativo en problemas, traspiés, deficiencias, defectos y culpas. En vez de eso, pide a los individuos y grupos que respondan estas preguntas:

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de usar agentes de cambio (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: Roadway Express

Un ejemplo de transformación organizacional basada en una encuesta de percepción tuvo lugar en Roadway Express, subsidiaria de Yellow Roadway Corporation. Más de 8 000 personas de todos los niveles de la empresa (además de clientes y proveedores) se reunieron en 70 sesiones "cumbre" para identificar las mejores características que debían conservarse, identificar oportunidades de alto impacto, presentar una imagen del futuro, y establecer objetivos y acciones para el siguiente año. Los resultados fueron espectaculares. Roadway ahorró 6 millones de dólares en costos, y el número de accidentes y lesiones se redujo más de 40 por ciento anual.[27]

- ¿Qué nos funciona actualmente?
- ¿Qué hacemos de verdad bien que podamos aprovechar?
- ¿Qué valoramos más aquí?
- ¿Cuáles son nuestras esperanzas y sueños para esta organización o unidad de trabajo?

La encuesta de percepción reconoce que las personas son estimuladas por el éxito y les gusta celebrar públicamente sus logros. En vez de ser autocríticos en exceso, los empleados se sienten apremiados a desviar su atención hacia un paradigma de "buenas nuevas" y dejar que crezca a través de la organización, igual que una bola de nieve que, cuando desciende por una montaña, adquiere velocidad y masa para convertirse en una fuerza casi imparable (véase "En la práctica: Roadway Express").

Orientación de contingencia El desarrollo organizacional suele describirse como orientado hacia las contingencias. Aunque algunos profesionales de DO se basan sólo en uno o unos cuantos enfoques, en su mayoría son flexibles y pragmáticos, es decir, seleccionan y adaptan las acciones para ajustarse a las necesidades que se evalúan. El diagnóstico desempeña un papel clave para determinar cómo proceder y por lo general se debaten abiertamente varias opciones útiles más que imponer una sola y mejor manera de proceder.

Resumen y aplicación El proceso de DO aplica el conocimiento de las ciencias de la conducta y estrategias para mejorar una organización. Es un esfuerzo continuo y de largo plazo que trata de establecer relaciones laborales de cooperación con ayuda de un agente de cambio. Pretende integrar una unidad eficaz de cuatro elementos que afectan el comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y ambiente, aspectos que se analizaron en el capítulo 1.

El proceso de desarrollo organizacional

El DO es un proceso complejo. El diseño y aplicación pueden requerir un año o más, y el proceso puede continuar indefinidamente. El DO pretende cambiar a la organización de donde está ahora (lo que requiere diagnóstico) a donde debe estar (por intervenciones de acción). Incluso entonces el proceso continúa, pues es conveniente evaluar los resultados y mantener la motivación. Aunque existen enfoques muy diversos del DO, un programa normal completo incluye la mayoría de los pasos de la figura 14.8.

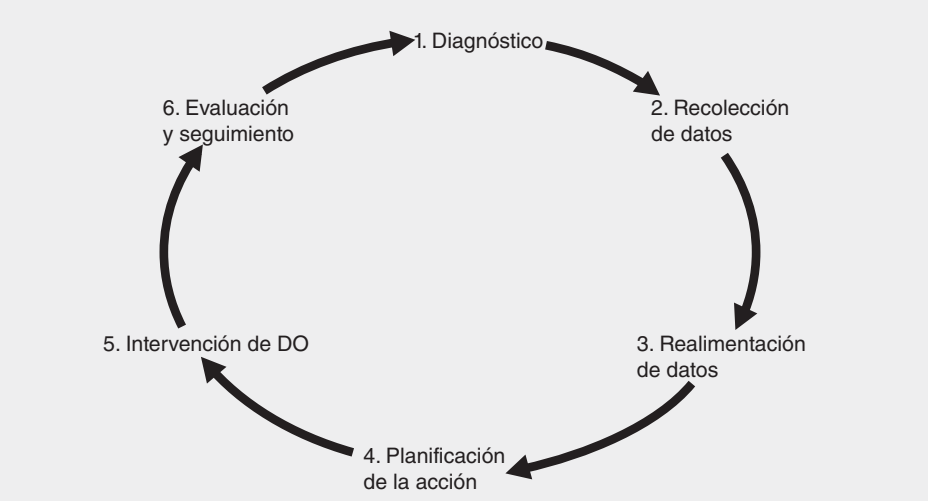
Como los pasos del DO forman parte de un proceso integral, todos deben aplicarse si una empresa desea obtener todos los beneficios de esta disciplina. Una empresa que aplica sólo dos o tres pasos, como el diagnóstico y la construcción de equipos, se decepcionará con los resultados; sin embargo, el proceso en conjunto produce resultados muy favorables.

Exxon Mobil aplicó numerosos programas de DO y reportó estos resultados:

- Mejor comunicación entre supervisores y empleados
- Simplificación de los requisitos administrativos
- Análisis y solución de problemas más sistemáticos
- Mejores relaciones interdepartamentales

La empresa concluyó que el paso más crítico del DO es obtener consentimiento, apoyo activo y participación total de la alta dirección.[29]

FIGURA 14.8
Etapas habituales del desarrollo organizacional



Beneficios y limitaciones del DO

El desarrollo organizacional es un proceso útil. Su principal ventaja es que trata de administrar los cambios en toda una organización o una unidad importante de ella. De este modo logra un mejoramiento más difundido. Otros beneficios son mayores niveles de motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos. También se reducen factores negativos, como inasistencias y rotación. La figura 14.9 resume los beneficios y las limitaciones, los cuales se ilustran en el siguiente resumen de investigación:

> Después de que se implantó un programa de DO en una organización, hubo mejoramientos estadísticamente significativos en la confianza, el ambiente de apoyo, el compromiso con objetivos y otras condiciones del ambiente organizacional. En relación con el comportamiento de los supervisores, hubo mejoras en la habilidad para escuchar, manejo de conflictos, relaciones con los demás, disposición de cambiar y otras actividades. En cuanto al rendimiento, hubo cambios en el nivel de calidad y las utilidades, los cuales se atribuyeron al programa de DO. Obviamente, el efecto del programa se difundió en la organización.[30]

Al igual que con cualquier programa complejo, el DO tiene problemas y limitaciones. Requiere tiempo y es costoso. Algunos beneficios tienen un periodo de retribución más extenso y la organización puede no estar dispuesta a esperar tanto tiempo los beneficios potenciales. Aunque se recurra a un consultor profesional capaz, un programa de DO puede fracasar. Existen imputaciones de que, en ocasiones, los participantes son coaccionados hacia las actitudes del grupo y la conformidad con él. También se afirma que se proporciona una importancia excesiva a los procesos del comportamiento más que al desempeño laboral. Los procesos grupales parecen recibir prioridad sobre las necesidades de la organización.

Resumen

El cambio está en todos lados y su velocidad aumenta. El ambiente laboral está lleno de cambios que a menudo alteran el sistema social y requieren que los empleados se adapten. Cuando lo hacen, responden con sus emociones y razonamiento. El cambio tiene tanto costos como beneficios que deben considerarse para determinar sus efectos netos. Los empleados suelen resistir el cambio debido a sus costos, entre los que se destacan sus costos psicológicos. La resistencia al cambio deriva del proceso de cambio mismo, la manera en que se introdujo o la percepción de un efecto desigual. Además, la resistencia puede ser lógica, psicológica o sociológica.

Consejos a los futuros administradores

1. Realice sólo los cambios necesarios y útiles que tengan un fundamento convincente; en caso contrario, los empleados se sentirán agobiados. Siempre que sea posible, *realice cambios evolutivos, no revolucionarios*.
2. *Advierta a sus empleados que deben esperar un aumento de la velocidad del cambio* y de la necesidad consecuente de desarrollar nuevas habilidades a lo largo de sus carreras.
3. Consiga algunos protagonistas muy notorios que lo apoyen en su manera de dirigir (partidarios) y haga que *representen el cambio para los demás*.
4. Reconozca la posibilidad de resistencia al cambio y *desarrolle estrategias adecuadas* para enfrentar cada fuente.
5. *Involucre y faculte a los empleados* a través del proceso de cambio para disminuir o evitar la resistencia.
6. *Asegúrese de que los empleados vean y reciban algunos beneficios del cambio*.
7. Vea el cambio organizacional como un proceso prolongado con posibles altibajos, y *preste particular atención a las etapas de descongelación y recongelación*.
8. *Use un enfoque sistemático del cambio, como el modelo de DO*, y esté dispuesto a aceptar los esfuerzos de los demás (agentes de cambio) que deseen ayudarlo.
9. Antes de iniciar un proceso de cambio, *fomente su credibilidad* mediante la determinación de su responsabilidad, autenticidad y competencia.
10. *Use un enfoque de encuesta de percepción* para que los empleados inmersos en el cambio se concentren en los aspectos positivos de su ambiente laboral.

El liderazgo transformador es decisivo para producir cambios eficaces. Los líderes necesitan crear y compartir una visión, inspirar a los seguidores mediante su carisma y animarlos a convertirse en aprendices de doble ciclo, de manera que los futuros cambios sean aún más fructíferos. A los administradores se les impulsa para que apliquen un procedimiento de cambio sistemático que incluya actividades de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Los administradores pueden reducir la resistencia y lograr un nuevo equilibrio si influyen en las fuerzas de apoyo y limitantes del cambio. Siempre se requiere tiempo para recibir los beneficios potenciales del cambio.

Existe una amplia gama de actividades para apoyar el cambio, como participación, recompensas compartidas y comunicación adecuada. Además, el desarrollo organizacional (la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en varios niveles para realizar el cambio planeado en toda la organización) es eficaz. El proceso de DO abarca los pasos de diagnóstico, recolección de datos, realimentación y enfrentamiento, planificación de la acción y solución de problemas, intervenciones, evaluación y seguimiento. Aunque el DO tiene limitaciones es una práctica excelente para introducir el cambio, realizar mejoras y estimular el aprendizaje organizacional.

FIGURA 14.9
Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional

Beneficios del DO	Limitaciones del DO
• Cambio en toda la organización	• Mayores requerimientos de tiempo
• Mayor motivación	• Gasto considerable
• Aumento de la productividad	• Retraso del periodo de retribución
• Mayor calidad del trabajo	• Posible fracaso
• Mayor satisfacción laboral	• Posible invasión de la privacidad
• Mejor trabajo en equipo	• Posible daño psicológico
• Mejor resolución de conflictos	• Conformidad potencial
• Compromiso con los objetivos	• Hincapié en los procesos grupales más que en el desempeño
• Mayor disposición al cambio	• Posible ambigüedad conceptual
• Disminución de inasistencias	• Dificultad en la evaluación
• Menor rotación	• Incompatibilidad cultural
• Formación de individuos y grupos que aprenden	

Repaso de términos y conceptos

Agente de cambio, *373*
Aprendizaje de doble ciclo, *366*
Cambio intencional (planeado), *359*
Cambio, *355, 366*
Carisma, *365*
Contar historias, *365*
Costos psicológicos, *359*
Desarrollo organizacional (DO), *371*
Descongelamiento, *366*
Efecto Hawthorne, *357*
Efecto de reacción en cadena, *361*
Encuesta de percepción, *374*
Equilibrio, *356*
Homeostasis, *358*
Intervenciones, *374*
Investigación de la acción, *374*
Líderes transformadores, *364*
Proactivo, *356*
Reactivo, *356*
Recongelamiento, *366*
Resistencia al cambio, *360*
Síndrome del cambio repetitivo, *360*
Valores humanistas, *373*
Visión, *364*

Preguntas de repaso

1. Piense en un cambio organizacional que usted haya experimentado. ¿Hubo resistencia al cambio? Analice esa situación. ¿Qué pudo haberse hecho para impedir o disminuir la resistencia?
2. Considere de nuevo el cambio mencionado en la pregunta 1; enumere tanto los costos como los beneficios bajo los tres encabezados siguientes: "lógicos", "psicológicos" y "sociológicos". ¿Fueron mayores los beneficios que los costos para los empleados? ¿Para el empleador? Analice.
3. Continúe el análisis de este cambio. ¿Cómo influyó la administración en las fuerzas limitantes y de apoyo para el cambio? ¿Tuvo éxito este enfoque?
4. Existe un debate clásico sobre la relación entre las actitudes y el comportamiento. Algunas personas argumentan que los cambios de actitudes deben preceder a las respuestas conductuales, pero otras creen que es más fácil cambiar primero el comportamiento de un empleado y después dejar que ocurra el cambio de actitudes. Analice los méritos y las probabilidades de ambos enfoques del cambio.
5. La resistencia al cambio se ve con frecuencia en forma negativa. Analice algunos posibles *beneficios* de ella para la organización.
6. El capítulo sostiene que un papel proactivo es preferible a uno reactivo. ¿Siempre es verdadera esa afirmación? Explique.
7. Analice los pros y contras de la afirmación (adaptada) de Charles Darwin: "No es la (organización) más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor responde al cambio".
8. Argumente *en contra* de la necesidad de que un líder transformador posea visión, carisma y otorgue importancia al aprendizaje de doble ciclo para producir cambios en una organización. ¿De verdad son necesarios estos elementos?
9. Se presentaron muchos métodos de creación de apoyo. ¿Qué riesgo relacionado con cada uno de ellos puede hacerlo fracasar?
10. Revise la figura 14.9 e identifique los tres beneficios y las tres limitaciones más importantes del DO. ¿Considera que los beneficios superan las limitaciones? Reporte sus opciones y exponga las razones de su selección.

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de administración del cambio?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando ha tratado de implantar un cambio. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									Mala descripción
1. Prefiero ser proactivo más que reactivo en relación con el cambio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Soy extremadamente sensible a la importancia de las actitudes de los empleados cuando se introduce un cambio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Estoy atento a la posibilidad de que un empleado regrese a sus hábitos y comportamientos previos después de introducir un cambio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Estoy consciente de que no sólo deben considerarse los costos financieros del cambio, sino también los psicológicos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Hago mi mejor esfuerzo para predecir no sólo quién podría resistirse al cambio, sino también la fuerza de esa resistencia y su fuente.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Puedo presentar una serie coherente de razones por las cuales los empleados podrían resistirse o no a un cambio que yo introdujera.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Tengo capacidad para ser un líder transformador al crear y comunicar una visión y demostrar carisma.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Presto tanta atención a las etapas de descongelación y congelación como a la etapa misma de cambio real.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Estoy muy dedicado a involucrar a los empleados en todo el proceso de cambio de manera que aumenten su compromiso con él.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Entiendo el proceso de DO y sus principales características.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas en comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de administración del cambio.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como administrador del cambio. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____.

Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Los nuevos procedimientos de ventas

Marin Company tiene más de 100 representantes de ventas de campo para una línea de complejos productos industriales. Su venta requiere trabajar de cerca con los compradores para determinar sus necesidades, por lo que casi todos los vendedores son licenciados en ingeniería y ciencias. Un grupo diferente vende otras líneas de productos de Marin Company, como productos de consumo.

Hace poco se estableció un nuevo sistema de control y reporte en toda la empresa con una computadora más grande. El sistema duplica el tiempo que los representantes de ventas dedican a llenar formas y alimentar la computadora con información. Calculan que ahora pasan hasta dos horas diarias procesando registros y se quejan de que ya no tienen suficiente tiempo para las actividades de ventas. Un vendedor de campo comentó: "La moral disminuyó como consecuencia de estos nuevos controles y reportes. La profesión de ventas es estimulante, gratificante y se basa en el esfuerzo individual. Los representantes de ventas se sienten felices cuando realizan ventas, pues esto influye directamente en su ingreso y reconocimiento propio. Cuanto más tiempo dedican a los reportes, menos tiempo tienen para vender. Por consiguiente, ven que su ingreso y reconocimiento disminuyen, y por ende se resisten al cambio".

Preguntas

1. Comente el análisis del administrador de ventas.
2. ¿Qué enfoques opcionales recomienda para esta situación? Presente sus argumentos.

Ejercicio vivencial

El cambio en la ingeniería industrial

Un ingeniero industrial fue asignado a un departamento de ensamblaje electrónico para mejorar algunos métodos. En una operación de ensamblaje se dio cuenta rápidamente de que un nuevo dispositivo reduciría 30 por ciento los costos de mano de obra. Analizó la situación con el líder del grupo y después con la supervisora. El líder del grupo se mostró indiferente, pero la supervisora se interesó y ofreció más sugerencias.

Al sentir que tenía la aprobación de la supervisora, el ingeniero preparó el dispositivo. Con el permiso de ella, asignó a una ensambladora para que lo probara. Ésta se mostró cooperadora y entusiasta, y en el primer día superó el mejoramiento esperado de 30 por ciento. Cuando se mostraron los resultados al líder del grupo al final del día, argumentó que ella era una de las trabajadoras más rápidas del departamento y que no se debían generalizar los resultados a todo el personal.

Al día siguiente, el ingeniero pidió a la supervisora otra operadora para que lo ayudara a probar el dispositivo. En ese momento, la supervisora observó que no se incluyeron todas sus ideas. El ingeniero industrial explicó que había entendido mal, pero que incluiría las otras sugerencias en el siguiente dispositivo que se fabricara. Sin embargo, la supervisora mantuvo una actitud negativa hacia el dispositivo.

Cuando el ingeniero trató de capacitar a la segunda operadora como capacitó a la primera, la reacción de ella fue negativa. En realidad, cuando terminó de capacitarla, daba la impresión de que la operadora usara a propósito con más lentitud el dispositivo. También hizo algunos comentarios negativos al respecto y preguntó al ingeniero si sentía que merecía un sueldo por este tipo de esfuerzo. Al final del día, la producción de esta operadora fue 10 por ciento menor que la producción normal con el método antiguo.

1. Forme pequeños grupos de debate y analice las causas del problema.
2. Revise las actividades de la administración para apoyar el cambio que se presentan en este capítulo (uso de grupos, proporcionar fundamentos, participación, recompensas compartidas, proteger la seguridad de los empleados, comunicación y educación, estímulo de la buena disposición de los empleados y trabajar con todo el sistema). Clasifíquelas de 1 (mayor) a 7

(menor) en cuanto a su utilidad potencial para el ingeniero industrial. Compare su clasificación con las de los demás grupos de debate y analice las diferencias.

3. Seleccione a dos personas y pídales que representen una reunión entre el ingeniero y la supervisora.

Ejercicio vivencial

Aplicación del análisis de campo de fuerzas

Suponga que la clase está muy inconforme con el sistema de calificación del profesor y se unió para exigir un cambio drástico.

A. En grupos pequeños, identifiquen las *principales razones conductuales* por las que su profesor puede aceptar o rechazar su recomendación (fuerzas para el cambio y razones para resistirlo).
B. Ahora predigan la *fuerza* de cada factor (alta, media o baja).
C. Con base en este análisis, ¿cuál es su *predicción* en cuanto a la respuesta general de su profesor al cambio recomendado?

Fuerzas para el cambio	**Razones de la resistencia**
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____
9. _____	9. _____
10. _____	10. _____

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indica un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tópico. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría con este auditorio?*

(Ejemplo) *Cuando ocurre un cambio interno, afectará a toda la organización de alguna manera, en mayor o menor grado.*

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

Capítulo **Quince**

Estrés y orientación

Mi investigación muestra que cuanta más atención se presta a la vida de los empleados fuera del trabajo, tanto más se recibe de ellos en el trabajo, en especial en épocas de mucha tensión.
Stewart D. Friedman[1]

Enseñar a los administradores a apoyar más a sus subordinados directos en los problemas de su vida laboral y personal es una ruta sencilla y eficaz para mejorar la salud y la satisfacción de los empleados.
Ellen Ernst Kossek y Leslie B. Hammer[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- El efecto del estrés en la salud del empleado
- Las formas extremas de las reacciones al estrés
- Las causas y los síntomas del estrés
- Los efectos organizacionales del estrés
- Las acciones que evitan o reducen el estrés
- Las diferentes funciones de la orientación
- Los tres tipos de orientación y su utilidad

Los estudios sobre estrés entre trabajadores estadounidenses revelan lo siguiente:

- Treinta por ciento de los ejecutivos cree que su empleo afecta negativamente su salud.
- Cuarenta por ciento de los trabajadores se pregunta si tendrá empleo el siguiente año.
- El número de reclamaciones del seguro de compensación a los trabajadores afectados por el estrés se triplicó en una década, es decir, un aumento de 5 a 15 por ciento de todas las quejas.
- Cuarenta y seis por ciento de los trabajadores considera que su empleo es extremadamente estresante.
- Treinta y cuatro por ciento de los trabajadores consideró seriamente renunciar a su empleo el año anterior como resultado del estrés.
- Sesenta y nueve por ciento de los empleados reportó que los problemas de salud relacionados con el estrés disminuyeron su productividad.
- Treinta y cuatro por ciento esperaba agotarse pronto en su empleo.[3]

Muchas personas, como los empleados estadounidenses mencionados, desarrollan problemas emocionales o físicos como resultado del estrés. Los problemas pueden ser temporales o permanentes, y estar ocasionados por factores presentes en el lugar de trabajo o fuera de él. *Nadie es inmune al estrés*, pues afecta a empleados de todos los niveles de la organización. Cuando es muy grave o prolongado, afecta negativamente tanto al individuo como al empleador. Por suerte, existen muchos programas para prevenirlo o manejarlo.

En este capítulo analizamos qué es el estrés, cómo se produce y de qué manera afecta los diversos elementos del desempeño laboral. Por una amplia variedad de razones es importante desarrollar habilidades productivas de manejo del estrés. Cuando surgen conflictos relacionados con el trabajo o las relaciones interpersonales se contaminan por el estrés, una forma excelente de manejarlo es orientar a las partes afectadas. Concluimos el capítulo con el análisis de tres tipos de orientación y las maneras de utilizarlas para ayudar a los empleados a solucionar sus problemas.

ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS

Qué es el estrés

El **estrés** es el término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida. Su presencia en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos. Sin embargo, las diferencias individuales son responsables de la amplia gama de reacciones ante el estrés; una tarea que una persona considere moderadamente difícil produce altos niveles de ansiedad en otra. Cuando aumenta la presión surge una tensión negativa en las emociones, procesos de pensamiento, conducta y condición física de una persona. Cuando la tensión alcanza niveles elevados, los empleados desarrollan diversos síntomas de estrés que perjudican su desempeño laboral y salud, e incluso amenazan su habilidad para manejar el ambiente. Como muestra la figura 15.1, las personas estresadas se vuelven nerviosas y crónicamente preocupadas, se irritan fácilmente y son incapaces de relajarse, poco cooperadoras o consumen alcohol y otras drogas en forma excesiva. Aunque estas condiciones también ocurren por otras causas, son síntomas comunes del estrés subyacente.

Síntomas del estrés

El estrés también ocasiona enfermedades físicas, porque el sistema inmunológico trata de manejar la tensión. Algunas enfermedades físicas son de corta duración, como un malestar estomacal. Otras son prolongadas, como una úlcera gástrica. El estrés que se mantiene durante un tiempo prolongado también favorece la aparición de enfermedades degenerativas del corazón, riñones, vasos sanguíneos y otras partes del cuerpo. Puede ocasionar angina de pecho y dolores de cabeza. Por tanto, es importante que el estrés, tanto dentro como fuera del trabajo, se mantenga en un nivel lo bastante bajo para que la mayoría de las personas lo tolere sin desarrollar padecimientos emocionales ni físicos.

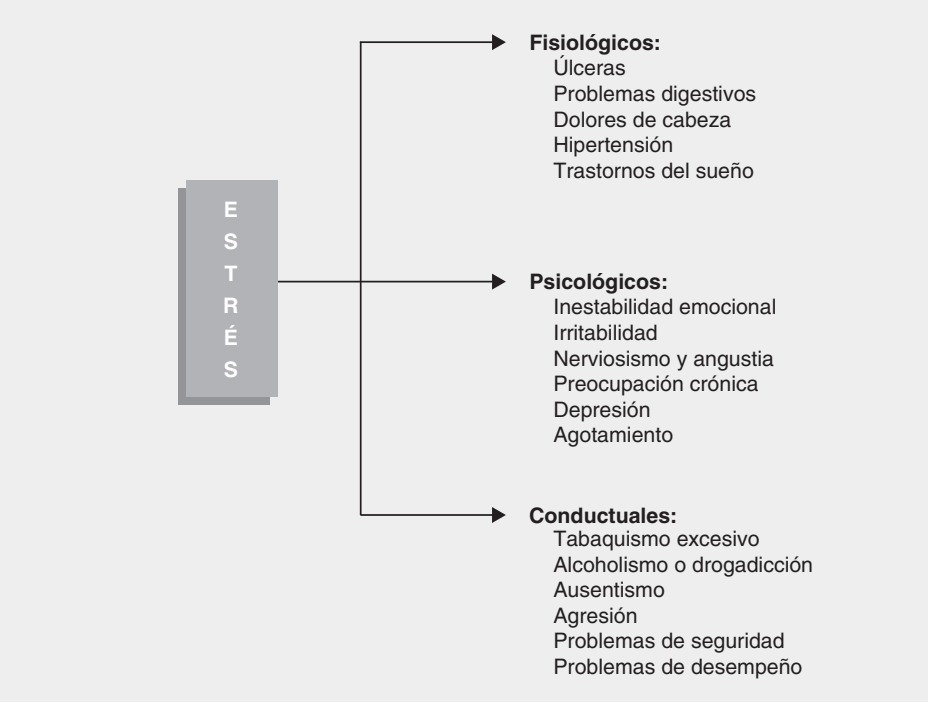


FIGURA 15.1
Síntomas negativos comunes de estrés sin atender

Peter Randall fue transferido de una ciudad pequeña a una muy grande donde el tiempo para trasladarse a su trabajo era de casi una hora. Le disgustaban las ciudades ruidosas, el tráfico pesado y las multitudes, además de sentir que desperdiciaba su tiempo durante el traslado. Su nuevo puesto también implicaba más responsabilidades.

En pocos meses desarrolló problemas intestinales. Cuando un examen físico no mostró ninguna causa médica de sus padecimientos, se le envió a un psicólogo. Hubo sólo una leve mejoría y al final su orientador, en colaboración con su médico, recomendó su transferencia a una ciudad más pequeña. Su empresa arregló su traslado y, en poco tiempo, sus problemas desaparecieron. El estrés fue el culpable.

En ocasiones, las organizaciones pueden considerarse legalmente responsables del efecto emocional y físico de la tensión laboral en empleados como Peter. Condiciones laborales deficientes, conflictos constantes con los supervisores, situaciones traumáticas o acoso intencional de empleados producen en ocasiones angustia, neurosis o incluso suicidio. En Estados Unidos, por ejemplo, si se determina la responsabilidad, los empleados pueden reclamar una indemnización de acuerdo con las leyes de compensación a los trabajadores, así como demandar por daños financieros. Por tanto, es evidente que no debe hacerse caso omiso del estrés.

Efectos extremos del estrés

El estrés puede ser temporal o prolongado, leve o grave. Los efectos en un empleado dependen sobre todo de la duración de las causas, su gravedad y de la capacidad de recuperación del afectado. Si el estrés es temporal y leve, la mayoría de las personas pueden manejarlo o por lo menos recuperarse con rapidez de sus efectos.

Meyer Jamison, un representante de ventas, fue transferido a un nuevo territorio después de permanecer nueve años en su región. De repente se encontró en una situación nueva y desconocida, con diferentes personas y requisitos laborales. Se sintió frustrado, incómodo y sobrecargado de trabajo. Debía aprender muchas cosas en muy poco tiempo. Tuvo conflictos con dos o tres clientes y redujo su nivel de cooperación en su hogar. Sufría estrés leve.

Después de algunas semanas en su nuevo territorio y recibir apoyo de su administrador, poco a poco su estrés desapareció y, a la larga, se sintió tan a gusto como en su territorio anterior.

Los empleados necesitan flexibilidad

Tal vez Jamison se recuperó de su estrés temporal debido a su **flexibilidad** interna, o capacidad para manejar tensiones breves y superar las dificultades.[4] Con frecuencia, los individuos flexibles logran una vida equilibrada fuera del trabajo, aprenden a establecer metas realistas, se adaptan rápido al cambio y ponderan las molestias en su dimensión adecuada. *Enfrentan* la misma cantidad de tensión que los demás, pero la manejan mejor.

Desgaste En contraste con el estrés temporal de Jamison, existen algunas presiones que generan un padecimiento que se mantiene durante largos periodos. Como es de esperar, surgen problemas cuando un estrés de alta intensidad tiene una duración prolongada. De acuerdo con la teoría de Hans Selye, para enfrentar el estrés, el cuerpo humano pasa por tres etapas: alarma ("luchar o huir"), resistencia (o, en otro caso, adaptación) y agotamiento. Cuando los empleados están agotados emocionalmente, no pueden recuperar al instante su habilidad para enfrentar la tensión futura una vez que dicha habilidad se agota.[5] En consecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente tratando de combatirla. Esta condición se denomina **desgaste**, una situación en la que los empleados se agotan emocionalmente, adoptan una actitud cínica hacia el trabajo y se sienten incapaces de lograr sus metas profesionales. Algunos puestos, como los de profesiones de apoyo (psicólogos, profesionales de atención médica y trabajadores sociales) y los que están sometidos a un estrés intenso (controladores de tráfico aéreo, soldados en combate, representantes de atención al cliente, reporteros, camareros y agentes de bolsa) tienen más probabilidad que otros de ocasionar desgaste. Como resultado del desgaste y sus síntomas, los efectos negativos pueden incluir menor interés en el trabajo, distanciarse de los clientes o de la propia profesión (sentirse "atrapado"), deterioro en la producción laboral, estallidos de ira sin provocación, fatiga crónica y diversos problemas físicos y mentales.[6]

Tres etapas del estrés

Algunos empleados son literalmente adictos al trabajo y tienen un impulso interno a pasar muchas horas en él. Estos **esclavos del trabajo** (conocidos como workahólicos) dan mayor prioridad al trabajo que a la familia o al esparcimiento, piensan y hablan constantemente sobre el trabajo, tienen dificultad para delegar responsabilidades, se preocupan por sus carreras y con frecuencia tratan de efectuar múltiples tareas en forma simultánea.[7] Este tipo de empleados tienen grandes expectativas de sí mismos y de los demás, y por consiguiente tienen dificultad para lograr el equilibrio deseado entre el trabajo y la vida personal. Está claro que estas personas tienen grandes posibilidades de sufrir desgaste.

Síntomas y efectos del desgaste

Cuando los trabajadores se desgastan, es más probable que se quejen, atribuyan sus errores a otros, exageren sus características dominantes y estén muy irritables. El alejamiento que sienten conduce a muchos de ellos a pensar en dejar sus empleos, buscar oportunidades para capacitarse en nuevas carreras y, de hecho, renunciar. Además de una rotación más alta, el desgaste ocasiona mayor ausentismo, así como disminución de la calidad y cantidad del desempeño laboral.

Una consecuencia trágica del desgaste de los trabajadores en Japón se denomina *karoshi*, o muerte súbita en el trabajo.[8] Se cree que la desencadena el exceso de trabajo, que culmina en un infarto del miocardio o accidente cerebrovascular fatal. Aunque el *karoshi* fue alguna vez una causa de orgullo estilo samurai, los cálculos de 10 000 muertes anuales impulsaron medidas preventivas. Las corporaciones japonesas urgen cada vez más a sus empleados a tomar días de vacaciones merecidas, moderar sus dietas, hacer ejercicio y manejar su estrés.

Las organizaciones necesitan identificar tanto los puestos que producen un desgaste rápido como a los empleados que comienzan a mostrar síntomas de desgaste. En ocasiones, una organización puede cambiar los factores de un empleo que contribuyen al desgaste, como reducir la frecuencia o intensidad de los contactos interpersonales. En otros casos, la empresa ayuda a los empleados a aprender cómo enfrentar mejor las situaciones laborales estresantes. Las siguientes son sugerencias comunes para enfrentar el estrés en lo individual:

MANEJO COMPASIVO DE LAS EMOCIONES TÓXICAS

Las acciones de los administradores, tanto intencionales como involuntarias, provocan dolor tóxico a las personas afectadas. La gran cantidad de dolor que padecen requiere que las empresas contraten a personas encargadas de lidiar con el sufrimiento, quienes proporcionan apoyo, crean una cultura que valora la compasión y alivian el sufrimiento de los demás.

Las personas encargadas de lidiar con este tipo de toxinas se basan en cinco enfoques principales:

1. *Escuchar:* proporcionan atención y consideración
2. *Cuidar:* dan apoyo y tiempo para sanar
3. *Amortiguar el dolor:* crean relaciones y muestran valor personal
4. *Facilitar el escape:* ayuda a las personas a liberarse de situaciones dolorosas
5. *Transformar el dolor:* emplean el adiestramiento para canalizar el dolor en formas constructivas

De esta forma, los líderes compasivos dan prioridad a los sentimientos de las personas, practican la familiaridad profesional y eliminan las fuentes de esta toxicidad en sus organizaciones.

Fuente: Peter J. Frost, *Toxic Emotions At Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

- Ser más realista respecto de las expectativas para la carrera profesional
- Tomar descansos periódicos breves para despejarse
- Desarrollar un programa de ejercicio
- Adoptar un pasatiempo ameno que lo distraiga
- Concentrarse en ayudar a los demás (trabajo voluntario en actividades de la comunidad)

Trauma Otra consecuencia grave del estrés, denominada **trauma**, ocurre después de una amenaza grave a la seguridad personal. El acontecimiento puede ser un desastre natural, una crisis organizacional, el abuso grave de la empresa contra los trabajadores o la pérdida del empleo. Quienes trabajan en plataformas petroleras marinas y experimentan un huracán devastador, los trabajadores extranjeros secuestrados por terroristas y mantenidos como rehenes, y los miembros de un equipo de instalación de antenas que ven a un colega electrocutarse accidentalmente tienen posibilidades de experimentar trauma. A continuación analizamos tres tipos de trauma que alcanzaron notoriedad en años recientes: trauma en el sitio de trabajo, enfermedad del superviviente de despidos y el trastorno de estrés postraumático por violencia en el sitio de trabajo.

Causas del trauma en el sitio de trabajo

Un trastorno problemático se denomina **trauma en el sitio de trabajo**, que es la desintegración de los autoconceptos y creencias de los empleados en sus capacidades. Surge por el acoso en el trabajo, un despido injustificado, discriminación o cuando un empleado percibe que es incapaz de satisfacer las expectativas de desempeño cambiantes. En cada caso, el empleado asume una responsabilidad inadecuada hacia el acontecimiento, se siente víctima de las circunstancias y sufre deterioro emocional. Entre los síntomas del trauma en el sitio de trabajo se encuentran la irritabilidad excesiva, dificultades de concentración y aislamiento, además de conductas más características, como impuntualidad, ausentismo y tendencia a sufrir accidentes.

Una causa común del trauma en el sitio de trabajo es la *pérdida repentina del empleo*, con su *efecto potencialmente demoledor en la autoestima de la persona*. Este fenómeno se volvió muy común en años recientes como consecuencia de la oleada de reducciones de personal en las empresas después del colapso de los mercados de vivienda y crédito. Miles de empleados de empresas en lo individual, y millones de trabajadores en los niveles nacional y global, fueron despedidos a causa de grandes recortes corporativos repentinos. Muchos de estos trabajadores sufrieron por lo menos un golpe temporal en su autoestima. Con frecuencia, dos factores aumentaron el efecto individual: la falta de advertencia (en ocasiones después de escuchar previamente la pro-

En la práctica: Rhino Foods y Quaintance-Weaver Restaurants

Los investigadores descubrieron que dos factores, confianza en la administración y facultamiento, tienen un efecto muy marcado en las respuestas de las personas que sobreviven a una reducción generalizada de personal. Un nivel bajo de confianza produce respuestas temerosas (preocupación, angustia, desidia) y cínicas (calumnias, ira, represalias). Un nivel alto de confianza produce, por lo menos, empleados tranquilos, leales y comprometidos, pero cuando la confianza se combina con un nivel alto de facultamiento, los sobrevivientes se traducen en empleados activos, esperanzados y optimistas. Tanto Rhino Foods como Quaintance-Weaver Restaurants, aplicaron este modelo con eficacia para manejar dificultades económicas e incluso mejorar la flexibilidad organizacional y la lealtad de los empleados.[9]

mesa firme de que no se realizarían más despidos) y la carencia de protección percibida aun por empleados con un alto desempeño (la seguridad del empleo perdió rápidamente su significado para *muchos* empleados, no sólo para los marginales).

Incluso los individuos que conservan su empleo después de reducciones masivas de personal sufren estrés. Algunos experimentan la **enfermedad del superviviente de despidos** (también conocida como trastorno del sobreviviente posterior a los despidos), cuyos síntomas son sentimientos de incertidumbre, inseguridad, ira, culpa y desconfianza.[10] Se sienten felices y aliviados de tener trabajo y, al mismo tiempo, culpables de que despidieran a sus compañeros, en ocasiones sin razón aparente, e incluso envidiosos. Entre tanto, con frecuencia las presiones laborales sobre ellos aumentan drásticamente cuando tratan de sobrellevar las tareas de los despedidos. Además, se preguntan: "¿seré el siguiente en ser despedido?", pero este miedo se reduce con medidas administrativas apropiadas (véase "En la práctica: Rhino Foods y Quaintance-Weaver Restaurants").

Temor al daño físico

Otra causa del trauma, y producto del estrés, es ser testigo o víctima de **violencia en el sitio de trabajo**. En ocasiones, un empleado problemático agrede físicamente y causa daños graves a compañeros de trabajo, administradores o a la propiedad de la empresa. Entre estas acciones violentas, basadas en la ira, están los pleitos sin motivo, destrucción de la propiedad, uso de armas para amenazar, lesionar o incluso asesinar a otros. La violencia en el sitio de trabajo ha catapultado al homicidio al segundo lugar de la lista de causas de muerte relacionada con el trabajo en Estados Unidos (véase "En la práctica: Servicio Postal de Estados Unidos").

La violencia en el sitio de trabajo, como la que ocurre en el Servicio Postal, es única en cuanto a que, con frecuencia, es tanto producto del estrés como causa de él en los demás. Cualquier persona que presencie violencia sufra lesiones por ella o viva con el temor de experimentarla en el futuro puede padecer el **trastorno de estrés postraumático**. A menudo, el efecto de incidentes violentos, repentinos y dramáticos produce síntomas inmediatos relacionados con el estrés. Es de destacar que los efectos de estas crisis traumáticas pueden durar años y requerir tratamiento prolongado.

Algo aún más importante que la detección del estrés, el desgaste y el trauma es su *prevención*.

Por ejemplo, el Servicio Postal de Estados Unidos estableció un plan de control de crisis que se centra en cinco áreas: la selección cuidadosa de nuevos empleados, una política de cero

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos del estrés en el trabajo (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede predecir al respecto sin temor a equivocarse?

En la práctica: Servicio Postal de Estados Unidos

Una organización muy notable que ha sido blanco de numerosos actos de violencia en el sitio de trabajo es el Servicio Postal de Estados Unidos. Los estudios registran por lo menos 100 incidentes de empleados golpeados por supervisores, 300 incidentes de supervisores atacados por empleados y varias docenas de personas asesinadas en tiroteos acaecidos en varias oficinas postales. Muchos de estos casos ocurrieron poco después de periodos de prueba, despidos injustos o de recibir un aviso de destitución. Con frecuencia, los actos violentos fueron perpetrados por personas con poco autocontrol, es decir, empleados impulsivos y temerarios, con temperamentos explosivos.[11]

tolerancia que enfrenta el comportamiento aberrante, el mejoramiento de la cultura laboral, la capacitación obligatoria de administradores para ayudarlos a detectar problemas potenciales y un proceso de evaluación de amenazas que se pone en marcha automáticamente después del despido de un empleado. En consecuencia, las agresiones físicas disminuyeron en forma considerable y los temores de los empleados en relación con la violencia se redujeron a la mitad.[12]

Causas de estrés

Un primer paso importante de la prevención es examinar y entender las causas del estrés. Las condiciones que tienden a causar tensión se denominan **tensores**. Aunque un solo tensor puede ocasionar mucho estrés, por lo general los tensores se combinan para presionar a un empleado en diversas formas hasta que desarrolla fuertes sentimientos de estrés.

La experiencia de Walter Mathis, mecánico de automóviles, ilustra cómo se combinan diversas condiciones para causar estrés. Mathis consideraba que tenía un buen desempeño, aunque no pudo conseguir el aumento de sueldo que esperaba. Al mismo tiempo, su esposa le pidió el divorcio. Poco tiempo después, en parte debido a los problemas que condujeron al divorcio, fue sometido a una auditoría fiscal detallada. Tantos problemas diferentes afectaban a Mathis que comenzó a mostrar signos de estrés.

Este ejemplo ilustra un fenómeno común: entre los empleados, las causas principales de estrés se dividen equitativamente entre factores organizacionales y el ambiente no laboral. Estas causas duales se observan en la figura 15.2, la cual muestra que las diferencias individuales entre los empleados hacen que algunos interpreten estos síntomas como *estrés positivo* (que los estimula), en tanto que otros experimentan *estrés negativo* (que resta méritos a sus esfuerzos). Por consiguiente, existen consecuencias constructivas o destructivas tanto para la organización como para el empleado. Estos efectos pueden ser de corto plazo y disminuir rápidamente o du-

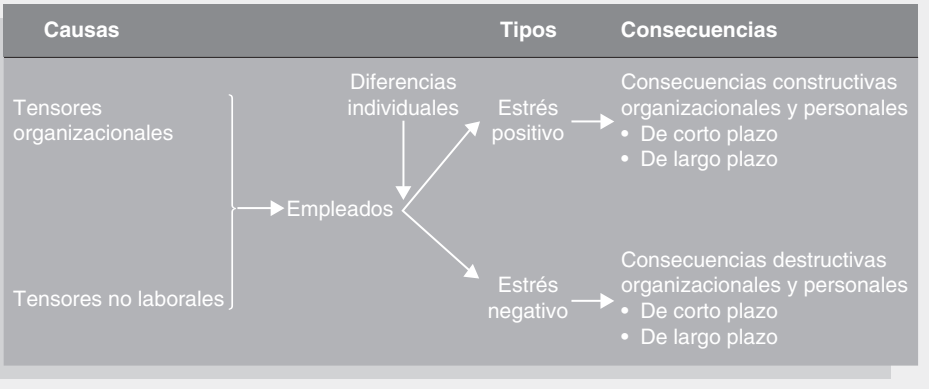


FIGURA 15.2
Modelo de causas, tipos y consecuencias del estrés

Fuente: Partes del modelo se adaptaron de Randall S. Schuler, "An Integrative Transactional Process Model of Stress in Organizations", *Journal of Occupational Behavior*, enero de 1982, pp. 5-19.

rar mucho tiempo. Por tanto, para controlar el estrés, las organizaciones suelen comenzar por explorar las causas relacionadas con el puesto.

Causas del estrés relacionadas con el puesto

Casi cualquier condición laboral produce estrés, pero la reacción de cada empleado es variable. Por ejemplo, uno acepta un nuevo procedimiento laboral y siente poco o ningún estrés, en tanto que otro experimenta una tensión abrumadora con la misma tarea. Parte de la diferencia radica en las experiencias, perspectivas generales y expectativas de cada empleado, todas las cuales son factores internos. Sin embargo, algunas condiciones laborales a menudo producen estrés en los empleados. La figura 15.3 presenta las principales causas.

Ejemplos de estrés en el trabajo

La *sobrecarga de trabajo* y los *límites de tiempo* presionan a los empleados y generan estrés. Con frecuencia, estas presiones provienen de la administración, la mala calidad de la administración ocasiona estrés. Como ejemplos de factores productores de estrés relacionados con la administración se pueden mencionar un supervisor autocrático, ambiente laboral inseguro, falta de control sobre el propio puesto y autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades.

> Marsha Oldburg trabajaba como despachadora de producción en una planta electrónica. Experimentaba urgencias frecuentes, conflicto, agendas apretadas y presiones. Pocas veces tenía suficiente autoridad en relación con su responsabilidad. En ocasiones comentaba: "este puesto me está consumiendo". Después de tres años en él, descubrió durante un examen físico de rutina que tenía hipertensión arterial. Cuando analizó su situación con un médico, consultó a un consejero de recursos humanos, quien la ayudó a transferirla a un puesto con menos presión y mejor correspondencia entre autoridad y responsabilidad. En seis meses, su presión arterial estaba bajo control.

El *conflicto* y la *ambigüedad de roles* también se relacionan con el estrés. En situaciones de este tipo, las personas tienen diferentes expectativas sobre las actividades de un empleado en un puesto, de manera que no sabe qué hacer ni es capaz de cumplir con todas las expectativas. Además, como el puesto no está bien definido, no tiene un modelo oficial del cual depender.

Una causa adicional de estrés radica en *las diferencias entre los valores y las prácticas éticas de la empresa*, reflejados con frecuencia en la cultura de la organización *y la ética y los valores de los empleados*. Las grandes diferencias producen una tensión mental significativa cuando se debe realizar un esfuerzo para equilibrar las necesidades de ambos grupos de valores.

Algunos puestos producen más estrés que otros. Los que implican un trabajo en turnos rotatorios, tareas realizadas a la velocidad de máquinas, un trabajo rutinario y repetitivo o ambientes peligrosos se relacionan con mayor estrés. Los trabajadores que pasan muchas horas diarias frente a monitores de computadora también reportan altos niveles de estrés. Además, la evidencia indica que las causas de estrés difieren según el nivel organizacional. La tensión surge

Las causas del estrés varían

FIGURA 15.3
Causas comunes de estrés en el puesto

- Sobrecarga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Mala calidad de la supervisión
- Ambiente laboral inseguro
- Falta de control personal
- Autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades
- Conflicto y ambigüedad de roles
- Diferencias entre los valores de la empresa y de los empleados
- Cambio de cualquier tipo, en especial cuando es importante o inusual
- Frustración
- Tecnología con capacitación o apoyo inadecuados

en los directivos debido a la presión por lograr resultados financieros de corto plazo o por el temor de un intento de toma de control hostil. Los administradores de nivel medio experimentan tensión cuando las noticias de reducciones de personal inminentes en sus empresas amenazan su seguridad laboral. Entre las causas de tensión en los supervisores destacan las presiones para aumentar la calidad y la atención al cliente, la asistencia obligatoria a numerosas juntas y la responsabilidad por el trabajo de los demás. Es más probable que los trabajadores experimenten estrés por la falta de percepción de control, escasez de recursos y la exigencia de un gran volumen de trabajo sin errores. En particular, los oficios que tienen relativamente poco prestigio social pueden estigmatizar a los empleados, por ejemplo, agentes de cobranza, vendedores de autos usados, encargados del control de animales, exterminadores de plagas, conductores de taxi y trabajadores que instalan techos. En ocasiones estos puestos se conocen como *trabajo sucio*, porque se relacionan con tareas que no son muy atractivas a los ojos de los observadores, ya sea desde una perspectiva física, social o moral.[13]

Una causa general y muy reconocida de estrés es cualquier tipo de cambio, porque requiere que los empleados se adapten. Tiende a causar más estrés sobre todo cuando es importante o inusual, como un despido temporal o una transferencia. Una causa relacionada con el estrés que afecta a muchos empleados es la preocupación por su bienestar financiero. Esta situación surge cuando se introduce tecnología que ahorra costos, se inician negociaciones contractuales, el rendimiento financiero de la empresa es malo, o las dificultades económicas ocasionan una reducción importante en el valor de las cuentas de ahorro para el retiro. Evidentemente, muchas fuerzas poderosas que entran en acción contribuyen al sentimiento de tensión.

Frustración

Otra causa de estrés es la **frustración**. Es resultado de una motivación (impulso) bloqueada que impide que alguien logre una meta deseada. Imagine que usted debe terminar un informe para la hora de salida normal, pero una interferencia tras otra requiere su atención y su tiempo. A mitad de la tarde, al darse cuenta de que no logrará su meta del día, es probable que se sienta frustrado. Puede volverse irritable, desarrollar una sensación desagradable en su estómago o tener alguna otra reacción. Estas reacciones hacia la frustración se conocen como **mecanismos de defensa** porque tratan de defenderlo de los efectos psicológicos de la meta bloqueada.

¿Qué son los mecanismos de defensa?

El ejemplo que se presentó es tan sólo la frustración de un día que quizá se supere al día siguiente, pero la situación es más grave cuando existe una frustración de largo plazo, como una oportunidad de promoción bloqueada. En estas circunstancias tendrá que vivir con la frustración día tras día, que poco a poco produce alteraciones emocionales que interfieren con su habilidad para funcionar con eficacia.

Tipos de reacciones Una de las reacciones más comunes ante la frustración es la *agresión*. Siempre que las personas reaccionan de manera agresiva, es probable que reflejen frustraciones que las molestan. Como reacciones adicionales se encuentran apatía, retiro, regresión, fijación, trastornos físicos y metas sustitutas. Para ilustrarlas, continuaremos con la historia de la promoción bloqueada. Suponga que usted piensa que su supervisor bloquea su ascenso. El bloqueo puede ser real o sólo producto de su imaginación, pero, de todos modos, para usted es real. Como consecuencia de su frustración, usted aumenta su nivel de agresividad, estado en el cual exige un mejor trato y amenaza con recurrir a un nivel administrativo más alto. O puede hacer lo contrario y caer en la *apatía*, sin responder a su empleo ni a sus compañeros de trabajo. Otra reacción es el *retiro*, como pedir una transferencia o renunciar a su empleo. También es posible que ocurra la *regresión:* un comportamiento menos maduro, como la autocompasión, o hacer berrinches.

Si hay una *fijación*, quizá culpe constantemente a su supervisor tanto de sus problemas como de los problemas ajenos, a pesar de los hechos. También puede desarrollar un *trastorno físico*, como un malestar estomacal, o elegir una meta sustituta, como convertirse en líder de un grupo informal poderoso en políticas de oficina. Todas son posibles reacciones a la frustración. Obviamente, por lo general no son favorables para el individuo ni para la organización; por tanto, es conveniente reducir las condiciones de frustración en el comportamiento organizacional.

Causas de frustración Aunque la administración sea el origen de la frustración, es sólo una de varias causas. Los colegas que colocan obstáculos en el camino hacia el logro de metas constituyen otra causa de frustración importante. Quizá le oculten información laboral, lo que retrasará su trabajo. También sus contribuciones deficientes le impidan efectuar un trabajo de buena calidad. Usted también puede sentirse frustrado por el trabajo mismo, como cuando no encaja una parte o se descompone una máquina. Incluso el ambiente, como un día lluvioso, puede impedir que lleve a cabo el trabajo que había planeado.

Frecuencia y gravedad de las molestias

Algunos investigadores opinan que son las pequeñas cosas, denominadas **molestias**, más que las crisis fuertes de la vida, las que producen frustración. Las molestias son condiciones de la vida diaria que se perciben como una amenaza para el bienestar emocional de una persona. Se relacionan tanto con síntomas de enfermedad como con niveles de ausentismo.[14] Entre las molestias más frecuentes se encuentran tener demasiadas cosas que hacer, perder objetos, sufrir interrupciones contantes y tener que realizar un trabajo poco estimulante. Algunas de las molestias más graves en promedio se relacionan con el trabajo (la persona cree que su opinión no cuenta en las decisiones o que no tiene control sobre su horario) o el ambiente personal del empleado, como ocuparse de los problemas de padres ancianos, enfrentar prejuicios y discriminación en un nivel moderado y no tener suficiente energía personal. Es posible que ninguna de estas molestias por sí solas logre que la persona normal se frustre. No obstante, los efectos acumulativos de *múltiples* molestias pueden muy bien generar una sensación de tensión desagradable.

La supervisión abusiva ocasiona problemas

La gran mayoría de los administradores está bien informada sobre sus funciones en el sitio de trabajo y al tanto de los efectos negativos en los empleados de las conductas obsoletas y brutales. Sin embargo, algunos **supervisores abusivos** llevan a cabo acciones tiránicas que humillan a los que los rodean. Estas *personas abusivas en el sitio de trabajo* intencional y repetidamente someten a maltrato verbal y no verbal a los empleados. Sus acciones van desde ridiculizar públicamente a los demás hasta hacer rabietas, lanzar insultos, mostrar poca o ninguna consideración, actuar en forma grosera, culpar injustamente y negar el crédito, invadir la privacidad de una persona y no dirigirles la palabra. Los efectos documentados de los comportamientos abusivos incluyen aflicción psicológica, sentimientos de ineficacia, depresión, insatisfacción laboral y personal, y alto nivel de rotación.[15] Obviamente, los administradores no tienen razón para llevar a cabo conductas abusivas y las organizaciones tienen la obligación moral de vigilar, evitar y detener este tipo de acciones.

Frustración y práctica administrativa Cuanto mayor sea la motivación o el impulso de una persona hacia una meta bloqueada, mayor será la frustración, siempre que todo lo demás permanezca sin cambios. Si falta la motivación, entonces se desarrollará poca frustración. Una consecuencia es que cuando la administración intenta motivar con fuerza a los empleados, también debe prepararse para eliminar las barreras y allanar el camino para que los empleados logren sus metas. *El rol administrativo requerido es de apoyo*. Por ejemplo, si se requiere una máquina de precisión, el maquinista necesita la capacitación, equipo, herramientas y materiales adecuados para realizar el trabajo de precisión. De modo similar, si se asigna a un empleado a un proyecto especial y se le motiva a hacerlo, entonces se requiere un presupuesto adecuado y otros tipos de apoyo para evitar la frustración. La idea no es eliminar *todas* las dificultades de forma que la asignación deje de ser desafiante, sino proporcionar suficiente apoyo para que el proyecto sea razonablemente *viable*.

Se requiere una administración de apoyo

La orientación (analizada más adelante en este capítulo) reduce las frustraciones, pues ayuda a los empleados a elegir cursos de acción maduros para superar los bloqueos que impiden el logro de metas. El orientador (o consejero) también advierte a la administración respecto de los bloqueos para reducirlos o eliminarlos.

Estrés y desempeño laboral

Efectos del estrés en el desempeño

De acuerdo con su nivel, el estrés es útil o perjudicial para el desempeño laboral. La figura 15.4 presenta un **modelo de estrés-desempeño** que muestra la relación entre ambos. Cuando no

hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. El estrés constructivo es un estímulo beneficioso porque impulsa a los empleados a responder a sus retos. Por último, el estrés llega a una meseta, que corresponde aproximadamente a la máxima capacidad de desempeño diario de una persona. En este punto, la tensión adicional ya no produce ninguna mejora.

Por último, si la tensión alcanza niveles demasiado elevados, se convierte en una fuerza destructiva (vea umbrales de estrés representados en las líneas A y B de la figura 15.4). *El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él*. El empleado pierde habilidad para enfrentar el estrés y capacidad para tomar decisiones, y muestra un comportamiento errático. Si la tensión aumenta hasta el punto de ruptura, el desempeño llega a un nivel de cero; el empleado tiene una crisis nerviosa, se enferma al grado de no poder trabajar, es despedido, renuncia o se niega a ir a trabajar para no enfrentar el estrés. Además, los administradores desempeñan una función decisiva. Cuando están tensos y se muestran indiferentes, los empleados afirman que es menos probable que se queden en la empresa, son menos innovadores y se sienten menos valorados y reconocidos.[16]

La importancia de las diferencias individuales en la relación entre el estrés y el desempeño se destaca en los resultados de una encuesta que se aplicó a empleados sobre sus percepciones de tensión.[17] Alrededor de 62 por ciento de los encuestados reportó que el estrés impedía su desempeño, en tanto que 23 por ciento afirmó que en realidad los ayudaba a realizar mejor su labor. El resto no sabía o no reportó ningún efecto. Aparentemente, lo que funciona bien para una persona puede no funcionar para otra.

La relación entre el estrés y el desempeño se compara con las cuerdas de un violín; cuando están flojas o demasiado tensas, no producen un sonido adecuado. Además, las cuerdas necesitan afinarse para adaptarse a condiciones cambiantes, como el aumento de humedad. Al igual que con las cuerdas de un violín, cuando la tensión sobre un empleado es demasiado alta o baja, su desempeño tenderá a deteriorarse. El reto de la administración, como el del ejecutante de violín, es vigilar los niveles de tensión y realizar ajustes periódicos.

Los atletas tratan de encontrar el equilibrio correcto entre estrés y desempeño. En tenis ocurren trastornos cada año en Wimbledon cuando un jugador no sembrado que "no se esperaba que ganara" se sobrepone a la situación y admite después haber sentido sólo un estrés moderado. El oponente derrotado, que tomó el partido a la ligera, quizá no experimentó suficiente estrés para estimular su desempeño desde el principio. Entonces, una vez que el partido parece escabullirse, el jugador favorito comienza a sentir demasiada tensión para permitir un juego óptimo.

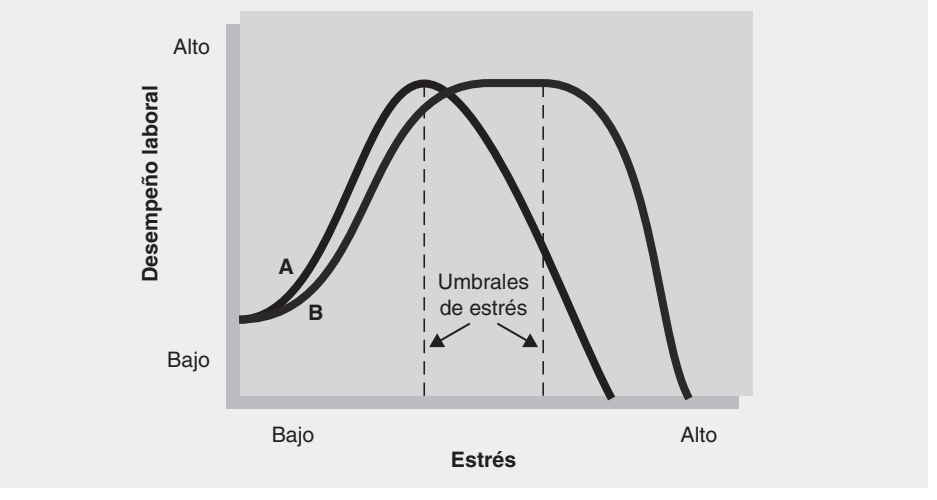


FIGURA 15.4
Modelo de estrés-desempeño que ilustra dos umbrales de estrés

Vulnerabilidad al estrés

Umbral de estrés Dos factores principales ayudan a determinar cómo afectará el estrés de modo diferente el desempeño de los empleados en puestos similares. La vulnerabilidad de los trabajadores al estrés depende de tensores tanto internos (organizacionales) como externos (no laborales), como se ilustró en la figura 15.2. Un factor interno es el **umbral de estrés** de un empleado, es decir, el nivel de tensores (frecuencia y magnitud) que la persona tolera antes de que ocurran sentimientos negativos de estrés y afecten desfavorablemente el desempeño. Algunas personas tienen un *umbral bajo* y la tensión que provocan los cambios o trastornos incluso relativamente pequeños en sus rutinas laborales ocasiona una disminución de su desempeño. La línea A de la figura 15.4 muestra esta respuesta. Otros (vea la línea B de la figura) tienen un *umbral más alto* y permanecen tranquilos, calmados y productivos en las mismas condiciones. Esta respuesta se debe en parte a su experiencia y confianza en su habilidad para desempeñarse. Un umbral de estrés más alto y una mayor flexibilidad ayudan a evitar un deterioro del desempeño a menos que se presente un elemento de tensión mayor o prolongada.

> Marie Johnson era cajera de un supermercado local. Todos los días enfrentaba largas filas de clientes, presiones de tiempo, quejas de los clientes y errores de precios, pero estas situaciones no parecían molestarla. Antonio Valenzuela, un cajero contiguo, tenía dificultades con las quejas y presiones que recibía. Comenzó a cometer errores y a discutir con los clientes y otros empleados. Al final pidió su transferencia a otro puesto en la tienda. Evidentemente, los dos empleados tenían diferentes umbrales de estrés.

Control percibido El segundo factor interno que influye en la tensión de los empleados es la cantidad de **control percibido** que tienen sobre su trabajo y condiciones laborales. Los empleados muy independientes, autónomos y libres para tomar decisiones parecen manejar mejor las presiones de trabajo. Como dos empleados pueden tener el mismo nivel de control y flexibilidad real, es evidente que lo que cuenta es la *percepción* relativa de su libertad. Los administradores pueden responder a esta necesidad de control con diversas medidas que ya se analizaron en este libro, como permitir horarios de trabajo flexibles, enriquecer los puestos, incluir a individuos en equipos autoadministrados o facultar a los empleados mediante estilos de liderazgo participativo.

Conductas tipo A

Personas tipos A y B La vulnerabilidad al estrés suele relacionarse con las características tipo A y B.[18] Las **personas tipo A** son agresivas y competitivas, establecen estándares altos, son impacientes consigo mismas y los demás, y prosperan bajo presiones constantes de tiempo. Se exigen demasiado incluso en momentos de esparcimiento y recreación. No se dan cuenta de que muchas de las presiones que sienten son ocasionadas por ellas mismas, es decir, no son producto de su ambiente. Por el constante estrés que padecen, algunas son más propensas a los padecimientos físicos relacionados con el estrés, como infartos del miocardio.

Conductas tipo B

Las **personas tipo B** son más relajadas y tranquilas. Aceptan situaciones y trabajan juntas más que competir entre ellas, son especialmente relajadas respecto de las presiones de tiempo, por lo que tienen menos problemas relacionados con el estrés. Con todo, los individuos tipo B pueden ser trabajadores muy productivos que cumplen las expectativas programadas; tan sólo obtienen resultados de manera distinta.

La investigación sobre las personas tipo A, en particular, muestra resultados ambiguos.[19] Por ejemplo, algunos patrones de conducta tipo A, como la competitividad y una motivación de éxito en sus carreras, parecen ser congruentes con los valores de la sociedad. Al mismo tiempo, la hostilidad y la agresión que estas personas pueden manifestar, dificultan a muchos empleados trabajar con ellas. Algunos estudios sugieren la existencia de diferentes formas de personalidades tipo A. Por ejemplo, las personas tipo A más expresivas y menos hostiles pueden ser menos propensas a padecer enfermedades cardiacas. Aparentemente, otras personas de tipo A disfrutan tanto su éxito que ignoran la tensión que los rodea y no sufren ataques cardiacos ni otras consecuencias físicas.

La distinción entre las personas tipos A y B plantea varias cuestiones difíciles para los administradores. ¿Debe una organización considerar la naturaleza tipo A o tipo B de los em-

pleados al asignar puestos? ¿Debe desarrollar programas de capacitación para ayudar a cambiar a los empleados tipo A en empleados tipo B? ¿Tiene la responsabilidad de proporcionar capacitación que ayude a las personas tipo A y tipo B a enfrentar los hábitos laborales y las expectativas de supervisores diferentes? Aunque la disminución del estrés en el trabajo es una meta deseable, responder estas preguntas merece la consideración de aspectos éticos, financieros y prácticos.

Enfoques del manejo del estrés

Tres enfoques: prevenir, escapar o enfrentar

Tanto las organizaciones como los individuos están muy interesados en el estrés y sus efectos. Para controlar la tensión, tienen tres opciones generales: prevenirla o controlarla, escapar o adaptarse a ella (manejar sus síntomas). Las organizaciones intentan mejorar las habilidades de comunicación de la administración, facultar a los empleados con participación, rediseñar los puestos para que sean más satisfactorios o aplicar programas de desarrollo organizacional. Estos pasos se dirigen a *reducir o eliminar los tensores* que acechan a los empleados. Algunos *escapan* a la tensión si logran su transferencia, encuentran otro empleo, aceptan una jubilación temprana o adquieren habilidades en asertividad que les permitan afrontar el estrés. También existen varios enfoques para *enfrentar* el estrés (por ejemplo, vea las indicaciones personales de la figura 15.5),[20] los cuales suelen implicar actividades de colaboración entre los empleados y la administración e incluyen apoyo social, actividades de relajación y programas de bienestar personal.

Tipos de apoyo

Apoyo social Algunas personas experimentan estrés porque están desconectadas del mundo que las rodea; carecen de relaciones interpersonales cálidas. Los individuos con una ambición imperiosa y una fuerte necesidad de independencia no tienen capacidad para desarrollar relaciones estrechas con amigos y colegas. Para ser exitosos, sacrifican con frecuencia la satisfacción de sus necesidades sociales. Su falta de relaciones sociales les genera ira, ansiedad y soledad, todo lo cual les produce estrés.

El sufrimiento crea estrés y requiere apoyo social

Muchos empleados pasan por épocas de sufrimiento en algún momento de su vida laboral. El **sufrimiento** es el grupo complejo de respuestas emocionales, físicas y sociales a una pérdida muy sensible en la vida. La causa más probable de sufrimiento es la muerte de un pariente cercano (cónyuge, hijo, padre, madre o hermano), cuando la sensación de pérdida es profunda (por ejemplo, en el caso de un suicidio). El sufrimiento también afecta a las personas cuando ellas mismas o un ser querido reciben un diagnóstico inesperado de una enfermedad grave (que pone en riesgo la vida). Otras causas de sufrimiento son la pérdida de una mascota querida, la ruptura de un matrimonio, no conseguir un ascenso largamente esperado, un aborto espontáneo o la traición de un amigo cercano. No es productivo sofocar el sufrimiento que uno siente, como tampoco lo son los comentarios indiferentes (por ejemplo, "ya se te pasará",

FIGURA 15.5
Estrategias personales comunes para manejar el estrés

1. No trabajar muchas horas ni aceptar tiempo extra.
2. Trabajar voluntariamente en horarios flexibles u otros horarios de trabajo opcionales.
3. Identificar a las personas que causan estrés y evitarlas.
4. Mantener una dieta saludable y comer regularmente.
5. Hacer ejercicio habitualmente y dormir suficientes horas.
6. Evitar la desidia, ya.
7. Establecer metas propias razonables.
8. Desarrollar un método sencillo para organizar las actividades diarias y apegarse a él.
9. Evitar la tensión y decidir si necesita luchar cada batalla.
10. Consultar a un amigo de confianza antes de participar en nuevas actividades.
11. Establecer un equilibrio entre las capacidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.
12. Encontrar o crear oportunidades para reír, y reír con frecuencia.

o "sé exactamente cómo te sientes"). A la larga, una persona que sufre necesita reconocer la pérdida, examinar el dolor que le causó, adaptarse al nuevo entorno y seguir adelante con su vida.[21]

Un antídoto poderoso para este problema es el apoyo social en el trabajo. El **apoyo social** es la red de actividades, interacciones y relaciones útiles que satisfacen necesidades importantes de los empleados. Existen cuatro tipos de apoyo en una red general: instrumental (apoyo de tareas), informativo, de evaluación y emocional. Cada uno se ilustra en este ejemplo de respuestas a un tensor personal:

> El padre de Diana falleció cierto día repentinamente. Ella no se presentó a trabajar durante una semana en tanto asistía al funeral y arreglaba los asuntos de su madre. Durante este tiempo: 1) Aggie, una colega, trabajó horas extras para que el trabajo de Diana no se atrasara (apoyo de tareas); 2) Marilyn, la supervisora de Diana, le proporcionó recursos útiles (información) para orientarla en las decisiones financieras de su madre; 3) Karen, su hermana, se mantuvo al tanto de Diana y la ayudó a recuperarse de su pena ofreciéndole realimentación diaria (evaluación) sobre cómo manejaba la situación; y 4) el esposo de Diana le demostró afecto y cuidado (apoyo emocional) llevándola a dar largos paseos y platicando con ella tranquilamente.

Este ejemplo muestra que el apoyo social puede provenir de supervisores, colegas, amigos o familiares. Su enfoque puede centrarse en las tareas laborales o en los intercambios sociales, e incluso puede tomar la forma de juegos, chistes o bromas, si se hacen con tacto. La investigación indica que cuando los empleados tienen al menos una persona de quien reciban apoyo social (sobre todo apoyo emocional), experimentan menos estrés y su salud mejora en general.[22] Las mujeres, en particular, no sólo valoran más el apoyo social, sino que parecen sentirse más cómodas y capaces para proporcionarlo a los demás. Los supervisores (hombres o mujeres) necesitan desarrollar capacidad para desempeñar este papel en caso de que sus empleados necesiten apoyo. Otra medida es sólo dar oportunidades de apoyo social y fomentar su desarrollo entre un grupo de trabajadores. Los administradores necesitan dar tiempo a los empleados para que desarrollen y cultiven sus redes de apoyo social en el trabajo.

Relajación Algunos empleados recurren a diversos medios de relajación mental para sobrellevar el estrés. Diseñada conforme a la práctica de la meditación, la **respuesta de relajación** implica un pensamiento interno tranquilo y concentrado para que el cuerpo descanse física y emocionalmente. Ayuda a las personas a apartarse de un mundo lleno de presiones y reduce sus síntomas de estrés.[23] Los elementos ideales de esta actividad de relajación son:

- Una posición cómoda en un lugar relativamente silencioso
- Cerrar los ojos y respirar de forma profunda y relajada
- Repetir una palabra apacible o concentrarse en una imagen mental agradable
- Evitar pensamientos perturbadores y situaciones negativas
- Poner música de fondo suave

Practicar una simple respuesta de relajación es como tomar un receso en el trabajo. Requiere sólo algunos minutos y puede ser especialmente provechoso antes o después de un encuentro tenso. Es tan apreciada que algunas organizaciones establecieron salones para uso de los empleados, y muchos de quienes los utilizan para tener una relajación momentánea reportan resultados favorables en su capacidad para manejar el estrés.

Permisos sabáticos En tanto que la relajación puede ayudar a enfrentar el estrés, en ocasiones es más prudente alejarse al menos temporalmente de ella. Algunas empresas, que reconocen esta necesidad de que los empleados se evadan, crearon programas con **permisos sabáticos** para fomentar el alivio de la tensión y la educación personal. Algunos permisos sabáticos proporcionan licencias sin goce de sueldo, otros otorgan licencias con sueldo parcial y algunos pagan un salario completo cuando los empleados están ausentes. Aunque la mayoría de las empresas otorga sólo de cuatro a ocho semanas, algunas, como Xerox, autoriza hasta un año completo de licencia. La mayoría de los empleados regresan emocionalmente renovados,

se sienten recompensados y valorados por sus empresas y, con frecuencia, aportan nuevas perspectivas adquiridas en presentaciones y seminarios. Un beneficio adicional que se reporta en ocasiones es la capacitación cruzada que ocurre entre colegas cuando un empleado está de permiso sabático. Este efecto adicional se suma a la flexibilidad organizacional y aumenta la competencia y autoestima de los empleados.

Enfoques preventivos

Bienestar personal Los programas internos de mantenimiento preventivo para el **bienestar personal**, basados en la investigación de medicina de la conducta, son cada vez más populares. Los centros de bienestar corporativo incluyen centros de detección de enfermedades, educación para la salud y acondicionamiento físico. Médicos especialistas recomiendan prácticas para fomentar cambios en el estilo de vida, como regulación de la respiración, relajación muscular, imaginación positiva, manejo de la nutrición y ejercicio, que permiten a los empleados aprovechar todo su potencial. Obviamente, es preferible un enfoque preventivo para reducir las causas del estrés, aunque los métodos para manejarlo ayudan a los empleados a adaptarse a tensores que no es posible controlar de manera directa. La clave es lograr una mejor integración entre el personal y su ambiente laboral, y los enfoques alternativos pueden ser útiles para diferentes empleados.

ORIENTACIÓN A EMPLEADOS

¿Qué es la orientación?

La meta de la orientación

La **orientación** consiste en analizar un problema que suele tener un contenido emocional para ayudar al empleado a enfrentarlo mejor. La orientación trata de mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados, así como de ayudarlos a cumplir las expectativas de la organización. Por *buena salud mental* se entiende que las personas:

- Se sienten a gusto consigo mismas (sienten un respeto saludable por sí mismas, enfrentan la mayoría de las situaciones de manera competente, tienen evaluaciones objetivas de sus propias cualidades y deficiencias, y son capaces de tomar las desilusiones de la vida sin perder el control)
- Se relacionan bien con los demás (respetan las diferencias, tienen relaciones satisfactorias, se preocupan por otros, confían en los demás y se sienten responsables de otros)
- Son capaces de satisfacer las demandas de la vida (planean sin temor, establecen metas realistas, resuelven los problemas en cuanto se presentan, toman sus propias decisiones e invierten su mejor esfuerzo en las tareas que realizan)

La definición de orientación implica varias características. Es un intercambio de ideas y sentimientos entre dos personas, en teoría un administrador y un empleado, por lo que es un acto de comunicación. Como ayuda a los empleados a enfrentar problemas, debe mejorar el rendimiento organizacional, en razón de que el empleado incrementa su nivel de cooperación, se preocupa menos de sus problemas personales o mejora en otras formas. Dar importancia a la orientación también ayuda a la organización a ser más humana y considerada con los problemas del personal.

Profesionales y no profesionales pueden llevar a cabo la orientación. Por ejemplo, tanto un especialista en asesoría de recursos humanos como un supervisor que no está capacitado en orientación pueden ayudar a los empleados. Los terapeutas y los médicos personales también orientan a los empleados, e incluso los amigos de un empleado pueden proporcionar asesoría.

Por lo general, la orientación es confidencial para que los empleados se sientan libres de hablar abiertamente sobre sus problemas. También aborda problemas tanto laborales como personales, pues ambos afectan el desempeño laboral del personal. Por ejemplo, un empleado experimenta la tensión de nuevas expectativas laborales, en tanto que otro se siente afligido por la muerte de un familiar. Ambos son candidatos potenciales a recibir los beneficios de la orientación laboral (véase "En la práctica: Polaroid Corporation").

En la práctica: Polaroid Corporation

Polaroid Corporation reconocía que la violencia doméstica entre sus empleados producía un efecto muy negativo en la productividad y la moral en el sitio de trabajo. (En Estados Unidos, cuatro millones de mujeres sufren maltrato de sus esposos o parejas al año, y los trabajadores pierden 175 000 días anuales de trabajo remunerado debido a la violencia doméstica). Polaroid amplió su programa de apoyo a empleados para incluir el tratamiento de este tipo de violencia y preparó programas de capacitación con el propósito de que sus administradores reconocieran y enfrentaran mejor los incidentes en los cuales se manifiesta.[24]

Necesidad de orientación

La necesidad de orientación surge por diversos problemas de los empleados, entre ellos, el estrés. Cuando existen estos problemas, los empleados se benefician de la comprensión y dirección que proporciona la orientación. Por ejemplo, un trabajador se siente inseguro sobre su jubilación. Otro duda en correr el riesgo que se requiere en un ascenso y, por tanto, deja de crecer en su puesto. Un tercer empleado puede volverse inestable en su empleo. En todos los casos, la orientación es una necesidad.

> Ross Callander era entrevistador de una oficina de empleo estatal. En el transcurso de unas semanas se convirtió en un empleado inestable, fácilmente irritable y descortés con los entrevistados. Su administrador advirtió el cambio y lo comentó con él. Como su comportamiento persistía, se le envió con un orientador. Éste se enteró de que el hijo de Callander fue arrestado y que lo acusó de ser un fracaso como padre. Callander estaba resentido, se sentía frustrado y derrotado, y transmitía estos sentimientos a sus entrevistados. Con ayuda de una agencia comunitaria, Callander resolvió su problema familiar y regresó rápidamente a su desempeño laboral normal.

Las emociones pueden ocasionar problemas

La mayoría de los problemas que requieren orientación tiene cierto contenido emocional. *Las emociones son una parte normal de la vida*. Son de carácter natural y humanizan a las personas. Por otro lado, las emociones pueden salirse de control y obligar a los trabajadores a actuar en contra de sus propios intereses y los de la empresa. Pueden abandonar sus empleos debido a conflictos insignificantes que les parecen enormes o debilitar la moral de sus departamentos. Los administradores desean que su personal tenga una buena salud mental y canalice sus emociones en forma constructiva para trabajar juntos con eficacia.

Qué hace la orientación

Seis funciones de la orientación

Los objetivos generales de la orientación son ayudar a los empleados a aumentar la confianza en sí mismos, la comprensión, el autocontrol y la habilidad para trabajar con eficiencia. Estos objetivos son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional, que estimulan el crecimiento y la autodirección de los empleados. También son congruentes con las necesidades de orden superior de Maslow y las necesidades de crecimiento de Alderfer, como la autoestima y la autorrealización.

El objetivo de la orientación se logra mediante una o más de las siguientes **funciones de la orientación**. La figura 15.6 muestra las seis actividades de la orientación. Como se comentará más adelante, algunos tipos de esta técnica realizan una función mejor que otra.

1. Asesoría Muchas personas ven la orientación sobre todo como una actividad que ofrece asesoría, aunque en realidad es sólo una de las diversas funciones de la orientación. Proporcionar asesoría útil requiere que un orientador evalúe los problemas de quien es asesorado y plantee un curso de acción. En esto radica la dificultad, porque entender los problemas complicados de otra persona, mucho menos decirle qué hacer con ellos, es casi imposible. Proporcionar asesoría puede generar una relación en la que el empleado se siente inferior y dependiente del orientador. A pesar de todos sus inconvenientes, la asesoría forma parte de la orientación de rutina porque los trabajadores la esperan y a los administradores les gusta proporcionarla.

FIGURA 15.6
Funciones de la orientación

Asesoría	Decir a una persona lo que uno piensa que debe hacerse; orientar
Reafirmación	Dar a las personas el valor y la confianza de que son capaces de enfrentar un problema
Comunicación	Proporcionar información y facilitar la comprensión
Liberación de la tensión emocional	Ayudar a una persona a sentirse más libre de frustraciones y estrés
Aclarar el pensamiento	Estimular pensamientos más congruentes, racionales y maduros
Reorientación	Fomentar un cambio interno de metas, valores y modelos mentales

2. Reafirmación La orientación proporciona a los empleados reafirmación, que es una forma de adquirir valor para enfrentar un problema o la sensación de confianza de que siguen un curso de acción adecuado. La reafirmación se representa con comentarios por parte del orientador del tipo siguiente: "estás progresando muy bien, Linda" y "no te preocupes; esto saldrá bien".

Un problema de la reafirmación es que los empleados no siempre la aceptan. Son lo bastante inteligentes para saber que el orientador no puede estar seguro de que el problema se resolverá. Aunque los orientados acepten al principio la reafirmación, su autoconfianza temporal se desvanece tan pronto como enfrentan de nuevo sus problemas, lo que significa que hubo poca mejoría. Su falsa sensación de autoconfianza los puede llevar a tomar decisiones personales inadecuadas.

3. Comunicación La orientación puede mejorar la comunicación ascendente y descendente. En el primer caso, es una forma clave para que los empleados expresen sus sentimientos hacia la administración. Como muchas personas han comentado, los administradores no saben, por lo general, cómo se sienten quienes están en niveles inferiores. La acción de orientación lanza una señal ascendente y, si los canales están abiertos, algunas señales llegarán a los niveles más altos. Los nombres de las personas deben ser confidenciales, pero la administración puede agrupar e interpretar las expresiones de sus sentimientos. Una parte importante del trabajo de todo orientador es descubrir los trastornos emocionales relacionados con las políticas empresariales e interpretar esos tipos de problemas para la alta dirección. Además, la orientación logra una comunicación descendente porque los orientadores ayudan a los empleados a interpretar las actividades empresariales mediante el análisis de los problemas relacionados con ellas.

La catarsis emocional reduce las tensiones

4. Liberación de la tensión emocional Una función importante de casi toda orientación es liberar la tensión emocional, proceso que a menudo se conoce como **catarsis emocional**. Las personas tienden a liberarse emocionalmente de sus frustraciones y otros problemas cuando tienen la oportunidad de contarlos. La historia de la orientación muestra de manera permanente que cuando las personas explican sus problemas a alguien dispuesto a escucharlas, sus tensiones disminuyen. Se sienten más relajadas y su plática es más congruente y racional. Esta liberación de tensiones no necesariamente resuelve los problemas, pero elimina los bloqueos mentales para encontrar una solución, lo que permite enfrentar de nuevo los problemas y pensar en ellos de manera constructiva. En algunos casos, la liberación emocional realiza todo el trabajo, pues logra desvanecer los problemas de un empleado como si fueran fantasmas mentales, que en su mayoría sí lo son.

5. Aclarar el pensamiento Otra función de la orientación es la de **aclarar el pensamiento**. A veces, los empleados no se dan cuenta de inmediato de que sus comentarios emocionales no concuerdan con los hechos. Al principio, es posible que exageren incidentes menores y saquen conclusiones drásticas y precipitadas. Si eliminan los bloqueos emocionales que les impiden pensar con claridad, empezarán a pensar de manera más racional. El pensamiento realista se

fomenta cuando los empleados pueden hablar con alguien que no está involucrado emocionalmente.

Un pensamiento más claro tiende a ser un resultado normal de la liberación emocional, aunque un orientador adiestrado puede ayudar en este proceso. Para aclarar el pensamiento del empleado, el orientador actúa sólo como apoyo y evita decirle lo que es correcto. Además, es posible que el pensamiento ni siquiera se aclare mientras platican quien recibe la orientación y el orientador, pues esto puede ocurrir, parcial o totalmente, como consecuencia de los avances en la relación de asesoría. El resultado de cualquier pensamiento más claro es que la persona se siente animada a aceptar su responsabilidad en los problemas emocionales y a ser más realista para resolverlos.

6. Reorientación Otra función de la orientación es la reorientación del empleado. Esto es más que una simple liberación emocional o una aclaración del pensamiento en relación con el problema. La **reorientación** implica un cambio en la esfera psíquica del empleado por medio de un cambio de sus metas y valores básicos. Por ejemplo, los ayuda a reconocer y aceptar sus propias limitaciones. La reorientación es el tipo de función que se necesita para ayudar a los alcohólicos a regresar a la normalidad o para tratar a una persona que tiende a la violencia física. Es sobre todo una labor propia de especialistas profesionales que conocen sus usos y limitaciones, y que poseen la capacitación necesaria. El trabajo del administrador es identificar a quienes requieren reorientación antes de que esta necesidad escale y adquiera gravedad, para que sean enviados a tiempo a recibir ayuda profesional y su tratamiento sea fructífero.

La reorientación requiere un cambio importante

La reorientación es uno de los principales objetivos de los métodos *cognitivo-conductuales* de la orientación. Con el propósito de reducir o eliminar el pensamiento y el diálogo interno negativos, los terapeutas cognitivos estimulan a las personas para que cobren mayor conciencia de sus pensamientos pesimistas, distorsionados o disfuncionales, y para que sean más realistas, o incluso optimistas, lo que les permitirá manejarlos mejor. La atención se centra en las nuevas medidas que se adoptarán y la creación de premios autoadministrados para reforzar dichos actos. Las investigaciones demuestran que los empleados aprenden mejor a hacer frente al estrés con este método de orientación.[25]

El rol de orientador del administrador

Con excepción de la reorientación, los administradores competentes y experimentados pueden llevar a cabo eficazmente las funciones de orientación. En ocasiones realizarán sus seis funciones. Otras veces, si cuentan con servicios de orientación profesional y un problema es importante, deben remitir a los empleados a orientadores profesionales.

Los administradores son orientadores importantes porque se relacionan a diario con los empleados. Si cierran sus ojos a sus problemas emocionales y se niegan a analizarlos, parecen decirles "*tú* no me interesas, sólo trabaja". Cuando surge un problema emocional, los administradores no deben decir "esto no forma parte de mi trabajo. Ve a ver a un orientador". Las emociones constituyen una de las facetas del empleado como ser integral y deben tomarse en cuenta como un componente de la situación laboral total, la cual es responsabilidad del administrador. Por este motivo, *todos los administradores*, desde los que ocupan los niveles inferiores hasta los superiores, *necesitan capacitación para que entiendan los problemas de los empleados y los orienten de manera eficaz*.

Los administradores necesitan capacitación

Como casi todos los problemas planteados a los administradores poseen una combinación de contenido real y emocional, no deben dedicar todo el día a buscar el contenido emocional cuando una respuesta racional resuelve el problema.

> Durante una reorganización del espacio de oficinas, si una empleada pregunta: "¿cambiarán de lugar mi escritorio?", puede ser que en realidad desee saber por qué alguien desea cambiar su escritorio o si el cambio reduciría su estatus; pero, también es posible, sólo posible, que únicamente desee saber si cambiarán de lugar su escritorio. Si usted responde, "sí, cerca de la ventana", habrá resuelto el problema que le planteó y no hay necesidad de actuar como un psiquiatra aficionado.

Se dice que el padre de la psiquiatría, Sigmund Freud, advirtió de los peligros de buscar y ver contenido emocional en todo lo que una persona dice o hace. Cuando un amigo le preguntó cuál era el significado emocional de la pipa que fumaba, contestó: "en ocasiones, señor, una pipa es sólo una pipa", con lo cual quería decir que la pipa no tenía ninguna interpretación emocional específica.

TIPOS DE ORIENTACIÓN

Un continuo de tipos de orientación

En cuanto a la cantidad de dirección que un orientador proporciona a un empleado, la asesoría puede verse como una secuencia que abarca desde una dirección total (asesoría directiva) hasta ninguna dirección (asesoría no directiva), como ilustra la figura 15.7. Entre los dos extremos está la orientación participativa. Estos tres tipos de orientación se analizan para mostrar cómo los orientadores varían el control que ejercen en una situación de asesoría.

Orientación directiva

La **orientación directiva** es el proceso que consiste en escuchar el problema de un empleado, decidir con él qué debe hacerse y después motivarlo para que lo haga.

La orientación directiva lleva a cabo sobre todo la función de *asesoría*, aunque también puede reafirmar, comunicar, permitir la liberación emocional y, en menor grado, aclarar el pensamiento. La reorientación se lleva a cabo pocas veces en la orientación directiva.

Casi a todo el mundo le gusta dar asesoría, incluso a los orientadores, y es algo fácil de hacer. Pero, ¿es eficaz? ¿Entiende de verdad el orientador el problema del empleado? ¿Posee el orientador el conocimiento y criterio para tomar una decisión correcta? Aunque la decisión sea correcta, ¿*la aplicará el empleado*? Las respuestas suelen ser negativas; por tanto, la asesoría quizá no sea útil en la orientación.

Aunque la orientación tiene un valor cuestionable, algunas de sus demás funciones son valiosas. Si el orientador directivo sabe escuchar, el empleado sentirá cierta liberación emocional. Como consecuencia de la liberación emocional, junto con las ideas que imparte el orientador, el empleado también puede aclarar su pensamiento. Además, es probable que se lleve a cabo una comunicación provechosa. Tanto la asesoría como la reafirmación pueden ser valiosas si animan al empleado a seguir un curso de acción útil que éste apoye.

Orientación no directiva

Se requiere escuchar hábilmente

La **orientación no directiva**, o *centrada en el cliente*, ocupa el extremo opuesto del continuo. Es el proceso que consiste en escuchar hábilmente y animar a quien es orientado a explicar problemas conflictivos, entenderlos y determinar las soluciones adecuadas. Se centra en el orientado más que en el orientador como juez y asesor; por tanto, se enfoca en el cliente. Los administradores pueden usar el enfoque no directivo, aunque deben tener cuidado de no darle más importancia de la que tiene al grado de descuidar sus responsabilidades normales de liderazgo.

Dos grupos desarrollaron la orientación no directiva al mismo tiempo: Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y otros colaboradores en Western Electric Company, y Carl R. Rogers y colegas.[26] A continuación se presenta un ejemplo de la orientación no directiva:

FIGURA 15.7
Tipos de orientación según la cantidad de dirección que ofrezcan los especialistas

Un problema ético

A menudo, los supervisores se encuentran atrapados entre la espada y la pared. Como parte del equipo directivo, deben estar al tanto de las decisiones corporativas inminentes que aún no se anuncian a los empleados. Tienen la obligación de no revelar información clave prematuramente, aunque se sientan tentados a hacerlo. Este dilema ético surge con frecuencia en las épocas de reducciones de personal, durante el periodo en el que todavía se toman decisiones respecto de los empleados que se van y los que se quedan. Suponga que un empleado marginal (con muchas posibilidades de estar en su lista de recomendaciones de despido) se acerca a usted en su papel de supervisor orientador y le revela una serie de graves problemas personales. De repente, el individuo cambia el tema y pregunta: "No cree usted en realidad que esta empresa despediría a alguien con todos mis problemas, ¿o sí?" ¿Qué respondería?

Harold Pace recurrió a una consejera, Janis Peterson, en busca de ayuda. Ésta trató de establecer una relación en la que Pace hablara con libertad. En este momento definió la relación de orientación y le explicó a Pace que no le diría cómo resolver su problema, pero lo ayudaría a entenderlo y manejarlo satisfactoriamente.

Después, Pace le explicó sus sentimientos y la orientadora lo alentó para que los expresara, mostró interés y los aceptó sin transmitir culpa ni elogio. Por último, los sentimientos negativos desaparecieron, lo que dio a Pace la oportunidad de expresar tentativamente uno o dos sentimientos positivos, hecho que marcó el inicio de su crecimiento emocional. El orientador estimuló estos sentimientos positivos y los aceptó sin transmitir culpa ni elogio, del mismo modo en que lo hizo con los sentimientos negativos.

Con el paso del tiempo, Pace comenzó, poco a poco, a entender su problema y a idear otras soluciones. A medida que su proceso de madurez avanzaba, eligió un curso de acción positivo y consideró que estaba listo para seguirlo. Después, sintió una necesidad de ayuda cada vez menor y reconoció que la relación de orientación debía llegar a su fin.

Es necesario aceptar los sentimientos

Durante la relación de orientación, es importante que el asesor *acepte* los sentimientos en vez de *juzgarlos*, es decir, transmitir culpa o elogio, porque el juicio y la evaluación desaniman a un empleado a expresar sus verdaderos sentimientos. La idea básica es analizar abiertamente, explorar soluciones y tomar decisiones racionales. La figura 15.8 resume las principales diferencias entre la orientación no directiva y la directiva. Estas diferencias revelan que, en el tipo no directivo, la persona clave es el orientado, en tanto que el orientador lo es en el enfoque directivo.

Uso por profesionales Los orientadores profesionales practican generalmente alguna forma de orientación no directiva y desempeñan con frecuencia cuatro de las seis funciones de la orientación. La comunicación, tanto ascendente como descendente, se lleva a cabo a través del orientador. La liberación emocional ocurre incluso con mayor eficacia que con la asesoría directiva y, por consiguiente, el pensamiento tiende a aclararse. La única ventaja de la asesoría no directiva es su capacidad para lograr la reorientación del empleado. Destaca el *cambio de la persona* en vez de *enfrentar sólo el problema inmediato*, a la manera usual de la orientación directiva.

Los orientadores profesionales tratan a los empleados como a sus iguales en el aspecto social y organizacional. Sobre todo, escuchan y proporcionan comprensión y apoyo, y ayudan a los empleados a descubrir y seguir mejores cursos de acción. Escudriñan especialmente entre líneas para conocer el significado completo de los sentimientos de un empleado. Buscan los supuestos en los que se basan las afirmaciones del empleado, así como situaciones y sentimientos tan dolorosos que evitan comentarlos. Como ilustra la figura 15.9, los orientadores no directivos siguen un **modelo de iceberg de la orientación**, que reconoce que a veces más sentimientos permanecen ocultos bajo la superficie de la comunicación que los que se revelan. Por este motivo, animan constantemente a quien orientan para que se abra y revele sentimientos más profundos que ayuden a solucionar sus problemas.

FIGURA 15.8
Principales diferencias entre la orientación directiva y la no directiva

	Orientación no directiva	Orientación directiva
Método de orientación	El empleado es quien ante todo controla la dirección de la conversación y habla más.	El administrador es quien ante todo controla la dirección de la conversación y mantiene la mayor parte de la plática.
Responsabilidad por la solución	Empleado.	Administrador.
Estatus de los participantes	Las dos partes se encuentran en el mismo nivel.	El administrador es claramente superior al empleado.
Función de los participantes	Como persona, el empleado es independiente psicológicamente, pues elige una solución y aumenta su habilidad para tomar decisiones en el futuro.	El empleado depende psicológicamente del administrador, cuya función como responsable de resolver problemas tiende a limitar el crecimiento personal del empleado.
Importancia otorgada	El ajuste psicológico es primordial, y se destacan los sentimientos profundos y los problemas emocionales.	Se destaca la solución de los problemas, pero con frecuencia se pasan por alto los sentimientos y las emociones.

Alto precio de la orientación no directiva

Limitaciones A pesar de sus ventajas, la orientación no directiva tiene varias limitaciones. Sobre todo, requiere más tiempo y es más costosa que la orientación directiva. En razón de que un solo empleado con un problema requiere que el orientador le dedique muchas horas de su tiempo, el número de empleados que puede atender es limitado. Los orientadores profesionales necesitan educación profesional y, por tanto, sus servicios son costosos. La orientación no directiva también depende de un empleado capaz y dispuesto, pues supone que el empleado tiende hacia el bienestar, posee suficiente inteligencia social para percibir qué problemas necesitan solución y tiene la estabilidad emocional necesaria para afrontarlos. Los orientadores no directivos deben tener cuidado de no convertirse en una muleta donde se apoyen los empleados con dependencia emocional para evitar sus responsabilidades laborales.

En algunos casos, la orientación misma es insuficiente porque necesariamente regresa al empleado al mismo ambiente que ocasionó el problema. En realidad, lo que se necesita es un mejor ambiente que proporcione al empleado apoyo psicológico. En esta situación, el orientador puede ir más allá de su papel usual y proporcionar asesoría a la administración para que tome medidas correctivas.

FIGURA 15.9
Modelo de iceberg de la orientación

Orientación participativa

¿Cómo funciona la orientación participativa?

La orientación no directiva es limitada porque deben aplicarla profesionales y es costosa. Con frecuencia, los empleados modernos e independientes no aceptan la orientación directiva. El tipo de orientación común en las organizaciones se encuentra entre los dos extremos de los tipos directivo y no directivo. Este término medio se denomina orientación participativa.

La **orientación participativa** (denominada también *orientación cooperativa*) es una relación mutua entre el orientador y el empleado en la que se establece un intercambio compartido de ideas para resolver los problemas del segundo. No se centra totalmente ni en uno ni en otro. En cambio, asesor y empleado aplican mutuamente sus distintos conocimientos, perspectivas y valores a los problemas. La orientación participativa integra las ideas de ambos participantes en una relación de orientación. Por tanto, es un compromiso equilibrado que combina muchas ventajas de la orientación directiva y no directiva, lo cual al mismo tiempo evita la mayor parte de sus desventajas.

La orientación participativa se inicia mediante técnicas de orientación no directiva para escuchar; no obstante, a medida que la entrevista avanza, los orientadores participativos desempeñan un papel más activo que los no directivos, pues ofrecen pequeñas partes de conocimiento y visión intuitiva, analizan la situación con un conocimiento más amplio de la organización y, de este modo, proporcionan a un empleado una visión diferente del problema. En general, los orientadores participativos aplican las cuatro funciones de reafirmación, comunicación, liberación emocional y aclaración del pensamiento.

> Mary Carlisle se sentía emocionalmente alterada porque no obtuvo las promociones que deseaba. Aunque analizó su problema con el supervisor, no estaba del todo satisfecha y pidió ver a un orientador. Ambos establecieron una comunicación abierta desde el inicio de la plática porque en ese momento Mary estaba lista para expresar abiertamente sus problemas.
>
> El orientador no le dijo qué hacer (enfoque directivo) ni simplemente escuchó (enfoque no directivo). Exploró en cambio diversas opciones con ella, le comunicó algunas ideas sobre capacitación y la reafirmó en sus aspiraciones, pues le dijo que estaría completamente calificada para su promoción. El resultado fue que Mary vio su problema con mayor claridad (pensamiento más claro) y eligió un curso de acción adecuado.

Una perspectiva de contingencia

La decisión de un administrador de usar la orientación directiva, participativa o no directiva debe basarse en un análisis de varios factores de contingencia. Esta decisión no debe tomarse sólo con base en la preferencia personal o la experiencia del administrador. Sin embargo, su conocimiento y capacidad para usar diversos métodos son factores cruciales para elegir el método adecuado.

Un elemento de contingencia clave por considerar es el grado al que los problemas de los empleados parecen centrarse en *hechos* y la necesidad de una *solución* oportuna y lógica (que implica un enfoque más directivo) o en *sentimientos y emociones* personales (que implica un enfoque no directivo). Otra consideración es el grado de disposición del administrador a dedicar tiempo y esfuerzo a estimular el crecimiento y desarrollo de un empleado más independiente. Quienes reciben orientación también pueden tener diferentes expectativas sobre las conductas y características de sus orientadores, por lo que es necesario considerar sus preferencias. Por ejemplo, algunos prefieren el rol de apoyo de métodos participativos o no directivos. Otros buscan a alguien con destrezas relacionadas con el trabajo o la solución de problemas, las cuales se comparten mejor por medio del enfoque directivo. En general, un administrador eficaz debe conocer las opciones disponibles, las destrezas necesarias para aplicar cada método y la habilidad analítica para elegir la opción que encaje con la situación.

Consejos a los futuros administradores

1. *Manténgase alerta en busca de signos de estrés* en sus empleados; explore los factores que contribuyen al estrés y sus consecuencias potenciales.
2. *Estudie el fenómeno conductual clave que fundamenta las reacciones de los empleados ante el estrés*, como amenazas a la autoestima, nivel de tolerancia a la frustración, pérdida de control, mecanismos de defensa y conflictos de valores.
3. *Preste atención a la existencia de molestias, frustraciones y tensores, así como crisis.* Intervenga en forma temprana para impedir su intensificación.
4. Identifique el umbral de estrés adecuado de cada empleado y *cree las condiciones que estimulen el desempeño de los empleados bajo un estrés moderado.*
5. *Ayude a los empleados a reducir el estrés negativo en sus vidas, mediante el* fomento de diversas prácticas de control del estrés y el apoyo social adecuado.
6. *Reconozca la importancia vital de la sensibilidad a los sentimientos y las emociones* para mantener un ambiente laboral positivo.
7. Recuerde que casi todos los empleados necesitarán cierta orientación en algún momento; *determine si se requiere un enfoque directivo, participativo o no directivo*, y evalúe si usted tiene la capacitación, el tiempo y las habilidades necesarias para proporcionarla o si es necesario remitir al empleado a un orientador profesional.
8. *Manténgase alerta a los signos que indiquen que usted u otros empleados se están volviendo esclavos del trabajo*; recuerde la importancia de mantener un equilibrio laboral y personal.
9. Recuerde que la conducta abusiva en el sitio de trabajo es inaceptable; *impida y/o castigue todo comportamiento sintomático de supervisión abusiva.*
10. Al orientar a los empleados, *de manera cuidadosa permita que los individuos con problemas expresen sus sentimientos ocultos.*

Resumen

De vez en cuando, la orientación es necesaria para los empleados por los problemas laborales y personales que los someten a un estrés excesivo. Éste afecta la salud mental y física y produce desgaste cuando es crónico. Las condiciones que ocasionan estrés se denominan tensores e incluyen sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, ambigüedad de funciones, problemas financieros, supervisión abusiva y problemas familiares. El modelo de estrés-desempeño indica que el estrés excesivo reduce el desempeño laboral, pero una cantidad moderada ayuda a los empleados a responder a los retos laborales. Las personas tipo A muestran más estrés que las personas tipo B.

La orientación es el análisis con un empleado de un problema que suele tener un contenido emocional que lo ayuda a enfrentarlo mejor. Su meta es mejorar la salud mental y la llevan a cabo tanto administradores como orientadores profesionales. Las principales funciones de la orientación son asesoría, reafirmación, comunicación, liberación del estrés, aclarar el pensamiento y reorientación. El tipo más adecuado de orientación para no profesionales es la participativa. Los programas de orientación deben tener capacidad para manejar problemas tanto laborales como personales, según la causa del estrés.

Repaso de términos y conceptos

Aclarar el pensamiento, *400*
Apoyo social, *396*
Bienestar personal, *398*
Catarsis emocional, *400*
Control percibido, *395*
Desgaste, *387*
Enfermedad del superviviente de despidos, *389*
Esclavos del trabajo, *387*
Estrés, *385*
Flexibilidad, *387*
Frustración, *392*
Funciones de la orientación, *399*
Mecanismos de defensa, *392*
Modelo de estrés-desempeño, *393*
Modelo de iceberg de la orientación, *403*
Molestias, *393*
Orientación, *398*
Orientación directiva, *402*
Orientación no directiva, *402*
Orientación participativa, *405*
Permisos sabáticos, *397*
Personas tipo A, *395*
Personas tipo B, *395*
Reorientación, *401*
Respuesta de relajación, *397*
Sufrimiento, *396*
Supervisores abusivos, *393*

Tensores, *390*
Trastorno de estrés postraumático, *389*
Trauma, *388*
Trauma en el sitio de trabajo, *388*
Umbral de estrés, *395*
Violencia en el sitio de trabajo, *389*

Preguntas de repaso

1. Enumere y analice cinco causas importantes de estrés en su vida durante los últimos cinco años.
2. Piense en alguien que conozca y sufra desgaste. ¿Cuáles son los síntomas? ¿Qué pudo ocasionarlo?
3. Analice cómo se relacionan el estrés y el desempeño laboral. ¿Ayuda o interfiere el estrés con su desempeño en la universidad? Analice y exponga su respuesta.
4. ¿Se ve a usted mismo sobre todo como una persona tipo A o tipo B? Analice las razones de su elección. Elabore una lista de sus cinco características principales tipo A y cinco características principales tipo B.
5. Analice cuatro prácticas administrativas que se presentaron en capítulos anteriores de este libro que ayuden a reducir el estrés de los empleados.
6. Analice las seis funciones principales de la orientación. ¿Cuáles lleva a cabo mejor la orientación directiva, no directiva y participativa?
7. Identifique a alguien que haya perdido su empleo por recortes de personal. Entreviste a la persona para determinar la tensión de la situación y cómo manejó el estrés satisfactoriamente.
8. ¿Son necesarios los orientadores profesionales empresariales en las siguientes organizaciones? Analice por qué.
   a) Una enorme planta de aviones en la Costa Oeste durante una rápida expansión.
   b) Una oficina gubernamental, con sede en Valdosta, Georgia, que emplee a 700 personas.
   c) Un taller de fundición por pedido, ubicado en Chicago, con necesidades de empleo inestables que varían de 30 a 60 trabajadores.
9. ¿Cuál debe ser el tipo principal de orientación en las situaciones siguientes?
   a) Un representante de ventas viajero, con 15 años de antigüedad, cae en el alcoholismo.
   b) Un ingeniero recién contratado participa en robo menor de artículos de oficina.
   c) Una recepcionista recibe dos ofertas de empleo y debe tomar una decisión durante el fin de semana.
   d) La esposa de un empleado de mantenimiento le pide el divorcio.
10. Diseñe un programa preventivo de bienestar personal para usted mismo durante los próximos cinco años. ¿Cuáles son sus componentes?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de manejo del estrés y orientación?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando ha tratado de manejar el estrés en usted mismo y en otros. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción de su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Puedo enumerar una serie completa de síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales del estrés en los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Estoy al tanto de las formas en que puedo ser una causa directa de estrés en los empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3. Tengo capacidad para detectar el desgaste, el síndrome del superviviente de despido o el trastorno de estrés postraumático en un empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Conozco la estrecha relación entre los tensores no laborales y el comportamiento laboral.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Estoy consciente de las reacciones cada vez más graves de los empleados ante una situación frustrante.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Estoy al tanto de la naturaleza de la relación entre el estrés y el desempeño, y trato de identificar el umbral de estrés de cada empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Han trabajado para mí y trabajo a gusto para personas tanto tipo A como tipo B.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Puedo enumerar al menos tres formas en las que doy apoyo social a mis empleados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Entiendo los factores de contingencia que pueden conducirme a usar la orientación directiva, participativa o no directiva.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Detecto si un empleado necesita principalmente asesoría, reafirmación, una oportunidad de comunicación, catarsis emocional, aclarar su pensamiento o reorientación.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas en comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de manejo del estrés y orientación.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como controlador del estrés. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en capítulos posteriores y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Unit Electronics Company

Unit Electronics Company produce controles de procesos electrónicos para la industria. La alta confiabilidad que deben caracterizar a estos controles, cada uno diseñado para un cliente específico, exige al departamento de producción trabajar de cerca con la sección de pruebas del departamento de control de calidad, la cual determina si el producto cumple con las especifica-

ciones del cliente. Para un pedido importante, era necesario que un representante de producción trabajara en el departamento de control de calidad con el jefe de ingenieros de prueba. Charles Able, administrador de producción, asignó a William Parcel, uno de sus asistentes calificados, a esta labor. Parcel había trabajado con Able durante años y estaba muy familiarizado con este pedido de equipo, pues había coordinado su producción para Able. El ingeniero de prueba se llamaba Dale Short.

Una semana después de que Parcel comenzó a trabajar con Short, informó a Able que tenía dificultades con Short y que a éste parecía disgustarle su presencia en la sección de pruebas. Able estuvo de acuerdo en que se podría estar desarrollando una situación problemática y dijo que visitaría la sección de pruebas y platicaría con Short.

Cuando Able visitó la sección de pruebas, Short de inmediato comenzó a quejarse de Parcel. Dijo que le restaba autoridad pues daba a los controladores de calidad instrucciones distintas a las suyas. Argumentó que Parcel incluso lo contradecía frente a los controladores. Después de otras quejas, pidió a Able que quitara a Parcel de la sección de pruebas y enviara a un sustituto. Además, Short amenazó con pasar por encima de Able si no retiraba a Parcel. Able escuchó y planteó preguntas, pero no tomó ninguna decisión ni prometió nada.

Aparentemente, Parcel vio a Able platicando con Short, así que, antes de que Able saliera de la sección de pruebas, se le acercó y le dijo: "Bien, supongo que Short te ha contado una serie de chismes sobre mí".

Able reconoció que Short se había quejado, pero omitió mencionar la amenaza de Short sobre la transferencia de Parcel.

"Así es Short, muy bien", dijo Parcel. "No puede soportar que alguien trate de corregirlo, pero las cosas estaban tan mal que sentí que debía hacer algo."

Able admitió que la situación era delicada, pero señaló que Short estaba a cargo de la sección de pruebas. Terminó la plática con el siguiente comentario: "Actuemos con cautela y no presionemos". Sin embargo, Able se sentía molesto con la situación por lo que, durante los días siguientes, pensó mucho en ella. Como Short se sentía así, Able decidió al final retirar a Parcel de la sección de pruebas y enviar a otro empleado. Cuando tomaba el teléfono para llamar a Parcel a la sección de pruebas, Short entró en la oficina sonriendo.

"Quiero darte las gracias, Charlie —dijo—. No sé qué le dijiste a Parcel el otro día, pero eso cambió su actitud. Nos estamos llevando bien ahora. Es gracioso, pero cuando hablé contigo el otro día, tuve la impresión de que no harías nada por mí, pero creo que te juzgué mal."

Able tragó saliva unas cuantas veces e hizo algunos comentarios vagos. Después, Short salió de la oficina muy animado. Able tenía curiosidad de conocer toda la situación, así que, más tarde, cuando se encontró a Parcel solo, le comentó casualmente: "Bien, Bill, ¿cómo van las cosas con Short?"

"He querido contarte, Charlie —dijo Parcel—. Ha sido mucho más fácil trabajar con Short en los últimos días. De hecho, toma parte de mi consejo e incluso lo pide. Supongo que esa plática que tuviste con él realmente fue provechosa."

Pregunta

Analice los acontecimientos de este caso en cuanto a la orientación y comunicación. ¿Hubo orientación? ¿De qué tipo? ¿Cuándo y quién la proporcionó?

Ejercicio vivencial

Evaluación de comportamientos relacionados con estrés

1. Evalúese en relación con los criterios enumerados en la evaluación siguiente. Encierre en un círculo el número que indique el grado en el que suele experimentar cada fuente de estrés relacionada con los estudiantes. Sume los puntos correspondientes a cada situación y reporte su puntaje total al profesor para compararlo.
2. Examine la escala de puntajes de la clase y calcule el promedio. Observe que un puntaje más alto sugiere la posibilidad de un mayor estrés en la vida.
   a) ¿Cuál es su interpretación de su puntaje y el de los demás?
   b) ¿Qué situaciones parecían producir mayor estrés entre los miembros de la clase?
   c) ¿Qué acciones sugeriría para disminuir el estrés de los estudiantes?

	Grado bajo				Grado alto
1. Privacidad inadecuada	1	2	3	4	5
2. Vivir con un presupuesto reducido	1	2	3	4	5
3. Alimentos de mala calidad	1	2	3	4	5
4. Inquietud por la seguridad personal	1	2	3	4	5
5. Preocupación por las perspectivas de carrera	1	2	3	4	5
6. Presiones de los padres en cuanto a las calificaciones	1	2	3	4	5
7. Problemas de transporte	1	2	3	4	5
8. Conflictos éticos (alcohol, drogas)	1	2	3	4	5
9. Complejos por la apariencia personal	1	2	3	4	5
10. Falta de desafío intelectual	1	2	3	4	5

Puntaje total: _____

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tópico. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría con este auditorio?*

(Ejemplo) *Como el estrés está presente en diversos grados en todos los empleos y organizaciones, se necesita flexibilidad interna para manejarlo mejor.*

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

4. _____

_____

5. _____

_____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

2. _____

3. _____

Parte **Siete**

Aspectos emergentes del comportamiento organizacional

Capítulo **Dieciséis**

Comportamiento organizacional en distintas culturas

Es necesario que las personas responsables de los cientos de millones de riqueza y prosperidad de Intel comprendan cómo funcionar bien de manera global.
Ed Frauenheim[1]

Las reubicaciones (internacionales) producen sentimientos de angustia, incertidumbre, reto y falta de control.
Don A. Larson[2]

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

COMPRENDER

- Cómo varían las condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas en diferentes culturas
- Cómo operan el etnocentrismo y el choque cultural
- Las maneras de superar las barreras a la adaptación cultural
- Las contingencias culturales cuando se desea establecer una alta productividad
- La teoría Z como ejemplo de adaptación de las prácticas administrativas para que concuerden con la cultura anfitriona

Organizaciones multinacionales

La economía global es ahora una realidad. Debido al surgimiento de la Comunidad Europea, los cambios revolucionarios en la antigua Unión Soviética y Europa Oriental, y los fuertes mercados en desarrollo de China, India, Japón, Corea y muchos países emergentes, la forma del comercio internacional cambió drásticamente en años recientes. En consecuencia, en la actualidad muchas empresas que llevan a cabo negocios en más de un país, denominadas **organizaciones multinacionales**, agregan dimensiones nuevas y poderosas al comportamiento organizacional. Sin embargo, la expansión que rebasa las fronteras nacionales es mucho más que un paso a través de una línea geográfica. También es un paso gigantesco y, en ocasiones, atemorizante hacia distintos ambientes sociales, legales, políticos y económicos. Las líneas de comunicación se alargan y, con frecuencia, el control se dificulta. Los administradores de hoy deben adquirir habilidades tanto en idiomas como interculturales para relacionarse con las personas (clientes, proveedores, competidores y colegas) de otros países.

Es muy difícil operar una organización en un idioma y una cultura. Cuando participan dos, tres, cuatro, cinco o una docena de idiomas y culturas (como en Canadá, Escandinavia o Europa), las dificultades de comunicación se complican mucho más. Las organizaciones multinacionales complejas ponen a prueba las habilidades conductuales de un administrador. La administración de los factores técnicos para construir una planta nueva y compleja resulta más fácil que el manejo de los factores sociales para ponerla en operación. El siguiente caso ilustra las complejidades que surgen cuando diferentes culturas interactúan en operaciones multinacionales:

> En un país sudamericano, se encargó a un consultor de Estados Unidos que investigara las razones por las cuales la maquinaria de Alemania Occidental de una planta de celofán propiedad de nacionales no funcionaba bien (esta sola afirmación preliminar revela la participación de tres culturas distintas en el incidente). Cuando el consultor llegó, estudió la situación durante varias semanas. Su conclusión fue que la maquinaria no presentaba ningún problema. Era de excelente calidad y estaba perfectamente calibrada. Las materias primas y otros factores de apoyo eran por completo satisfactorios.
>
> El problema real, en opinión del consultor, eran los supervisores, que tenían una imagen paternal del administrador de la fábrica y eran incapaces o no estaban dispuestos a tomar decisiones operativas sin su aprobación. Se sometían a él como persona mayor y su superior. Cuando algo salía mal, esperaban indefinidamente su decisión antes de corregir el problema. En razón de que él tenía otros intereses de negocios y con frecuencia se encontraba fuera de la fábrica durante parte del día, o incluso durante dos o tres días, los supervisores permitían que la maquinaria de producción continua fabricara celofán inservible durante horas o incluso días debido a desajustes menores que ellos podían corregir. El administrador de la fábrica intentó delegar la toma de decisiones sobre estos asuntos de control en sus supervisores, pero ni él ni ellos lograron superar esta poderosa costumbre que existía en su cultura de someterse a la autoridad. Al final, el consultor resumió la situación de esta manera: "El problema es el personal, no las máquinas."
>
> La maquinaria para producir celofán se construyó para operar en una cultura industrial avanzada, pero en este caso debía operar en una cultura menos desarrollada. Ni las máquinas ni los supervisores podían cambiar rápidamente para satisfacer esta nueva situación. La reingeniería del equipo sería costosa y requeriría tiempo, y en este caso reduciría la productividad de las máquinas. La capacitación de los supervisores para cambiar sus creencias culturales, aunque esto fuera posible, también requeriría tiempo. La solución que ofrecía el consultor era un compromiso eficaz. Aconsejó al administrador que designara a una persona como director interino durante su ausencia, le diera una oficina impresionante y trabajara para crearle una imagen de autoridad ante los supervisores. Así, alguien siempre estaría presente en la planta para tomar decisiones con rapidez.

Esta situación muestra contrastes extremos, pero ilustra las dificultades culturales que surgen a menudo en tiempos modernos debido a que gran parte del mundo está todavía menos desarrollado que Estados Unidos y otros países industrializados. En los países más avanzados (donde los contrastes culturales entre ellos son menores), los problemas planteados en este capítulo son menos dramáticos, pero aun así existen. En este capítulo, el análisis se limita a

situaciones que afectan el comportamiento laboral, y se deja para otros libros el abordaje de las operaciones multinacionales. Este capítulo examina la naturaleza de las operaciones multinacionales, las formas en que una organización integra los sistemas sociales y las maneras de mejorar la motivación, la productividad y las comunicaciones cuando opera en culturas globales.

CONDICIONES QUE AFECTAN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES

Las personas que habitan el mundo se organizan en comunidades y naciones, cada una a su manera, de acuerdo con sus recursos y herencia cultural. Existen similitudes entre países, pero también hay diferencias significativas. Algunos son económicamente desarrollados; otros están en camino de desarrollo de sus recursos naturales y humanos recién en este momento. Algunos son todavía dictaduras políticas; otros son más democráticos. Algunos están desarrollados educativa y socialmente; otros tienen un nivel de alfabetización y desarrollo social mínimos. En cada caso, las condiciones de trabajo son diferentes debido a que los participantes tienen actitudes, valores y expectativas diferentes. El examen de las condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas clave ayuda a entender estas diferencias y su influencia en el comportamiento organizacional internacional.

Condiciones sociales

En muchos países, la condición social predominante es la de recursos humanos poco desarrollados. La escasez de personal administrativo, científico y técnico limita la capacidad para emplear mano de obra local de manera productiva. Las habilidades necesarias deben importarse temporalmente de otros países mientras se prepara a trabajadores locales con amplios programas de capacitación.

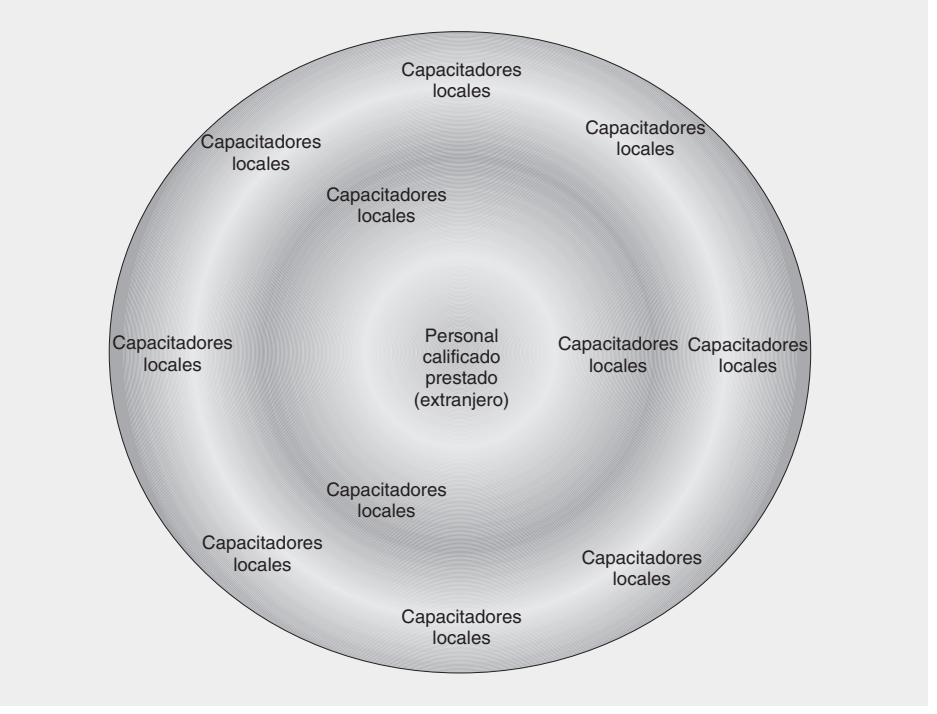
> La capital de un país centroamericano recibió una planta de ensamblaje electrónico. La planta empleaba mano de obra de manera intensiva, por lo que la gran cantidad de empleos que proporcionó redujo la alta tasa de desempleo del país. Los sueldos estaban por arriba de los estándares de la comunidad, las condiciones de trabajo eran buenas y la planta era ambientalmente limpia. Además, el producto pequeño y valioso que se ensamblaba proporcionaba la entrada necesaria de divisas porque se enviaba vía aérea a plantas de ensamblaje de otras partes del mundo.
>
> Quizá lo más importante de todo, el acuerdo de la empresa con el país anfitrión establecía que ella proporcionaría un grupo de administradores y técnicos para capacitar a los empleados locales en todas las etapas de operación de la planta. Los trabajadores nacionales se convertirían poco a poco en supervisores, superintendentes, técnicos, contadores, especialistas de compras, etc. Después de cinco años, la empresa tendría no más de ocho extranjeros en la planta, inclusive el director general, ingenieros y personal de auditoría. Así, la fuerza laboral del país mejoraría.

Efecto multiplicador de la capacitación

Como muestra este ejemplo, el préstamo de personal calificado a un país para capacitar a sus sustitutos locales proporciona un beneficio más duradero para su desarrollo que el préstamo de capital. El personal calificado extranjero desarrolla a los empleados locales y éstos se convierten en el núcleo para desarrollar todavía a más empleados. *La capacitación tiene un efecto multiplicador (de onda expansiva) de autodesarrollo*, de manera muy similar al que produce una piedra que se arroja a un lago, cuyo efecto se extiende mucho más allá del punto donde cayó (vea la figura 16.1). De igual modo que el tamaño y la posición de la piedra determinan hasta dónde se irradiarán las ondas, la cantidad y el enfoque de la capacitación inicial determina su efecto de largo plazo. Las áreas ocupacionales en las que el desarrollo proporcionará el mayor rendimiento son la científica, la profesional y la de personal administrativo.

Una condición social importante imperante en muchos países es que la cultura local no conoce la tecnología avanzada ni las organizaciones complejas. En un periodo de dos siglos, los países occidentales adaptaron su cultura a una forma de vida industrial y organizacional, lo cual no ocurrió en muchos otros países. La mayoría de sus empleados todavía procede de las

FIGURA 16.1
Efecto multiplicador de la capacitación en acción



zonas rurales, lo que indica que no conocen productos de alta tecnología ni el escaso margen de error que toleran, además de las necesidades de controles estrictos de los costos.

Otro factor social que se emplea con frecuencia para comparar a los países es la ética de trabajo de sus empleados (recomendamos revisar el análisis del capítulo 4). Por ejemplo, cuando se comparan las horas de trabajo de japoneses y estadounidenses, surge una conclusión simple. Con frecuencia, los primeros trabajan varios cientos de horas más por año que sus colegas estadounidenses. Por desgracia, este número mayor de horas de trabajo suele atribuirse a la elevada ética laboral de los trabajadores japoneses y a la holgazanería de los estadounidenses, o a la mayor necesidad de *tiempo de interacción personal* (contacto personal directo y extendido) en algunas culturas asiáticas.

Factores que influyen en las horas de trabajo

Un estudio reciente analizó las razones por las cuales los empleados japoneses están dispuestos a trabajar más horas.[3] El estudio descubrió que el alto costo de la vida en Japón producía una respuesta racional entre los trabajadores: el deseo de maximizar sus salarios en vez de negociar una disminución de sus horas de trabajo. Además, no estaban dispuestos a tomar, en promedio, más de la mitad de sus días de vacaciones asignados. Sin embargo, no decidían esto por su preferencia, sino por un sentido de obligación, su carga de trabajo, un sentido de responsabilidad con los demás trabajadores que tendrían que realizar sus tareas y un sentimiento de presión tácita por parte de la administración (que los consideraría egoístas y desleales si pidieran todo su periodo de vacaciones). Por último, muchos admitieron que su disposición a permanecer hasta tarde en el trabajo se debía a su deseo de socializar con sus administradores y colegas en un ambiente nocturno más relajado. Sólo al explorar los factores tras las estadísticas, los investigadores comprendieron las evidentes diferencias en la ética laboral.

Condiciones éticas y legales

Los diversos países difieren considerablemente en sus sistemas legales y, sobre todo, en sus leyes laborales y prácticas empresariales relevantes. En el sistema judicial, algunos practican la rápida disposición de casos; en otros, los rezagan durante años. Además, las penas por delitos aparen-

En la práctica: Fluor Corporation

Fluor, una empresa constructora multinacional, ha sido líder en el combate de la corrupción y el soborno. El director general, Alan Boeckman, ayudó a establecer un programa para compartir las mejores prácticas entre industrias, junto con una serie de principios estrictos que deben seguirse. Fluor utiliza una combinación de una línea directa de ética para denunciar delitos, una política de puertas abiertas para alentar a los administradores a consultar a los ejecutivos y solicitar su orientación, sesiones de capacitación contra la corrupción, una política de "tolerancia cero" a las infracciones y transparencia total en sus operaciones para reducir al mínimo la conducta inapropiada.[4]

temente menores varían de manera considerable de una cultura a otra. Un problema importante para las corporaciones multinacionales es manejar las costumbres, hábitos y conductas éticas locales contrastantes.

Los administradores deben conocer las posibles diferencias, que se manifiestan tanto en las leyes como en los valores éticos, que definen las conductas aceptables e inaceptables en países extranjeros. Los empleados estadounidenses que operan fuera de su país deben cumplir en primer lugar con la Ley Contra Prácticas Corruptas en el Exterior de 1977 (y sus reformas). Esta ley regula las acciones de las organizaciones estadounidenses en el extranjero, en particular en relación con el soborno de funcionarios para obtener contratos. Además, los administradores que trabajan en países extranjeros deben conocer las costumbres y prácticas locales. Mediante la aplicación de sus propios sistemas de valores personales y organizacionales, deben determinar los comportamientos compatibles con las expectativas de ambas partes y los que no lo son. Por último, necesitan reconocer que la solución de los problemas éticos no siempre es clara (por ejemplo, ¿es poco ético invitar a los clientes a cenar?). Como las cuestiones éticas plantean problemas reales, es necesario abordarlos y resolverlos (véase "En la práctica: Fluor Corporation").

Un problema importante de muchas empresas gira en torno al trato de las mujeres y otras minorías. Aunque el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe la discriminación en el empleo por razón de género y otros factores, fue sólo hasta 1991 cuando una legislación federal adicional amplió esos derechos a los ciudadanos estadounidenses empleados en un país extranjero por una empresa de ese origen. Como la experiencia global es cada vez más un requisito para ascender a puestos de alta dirección (vea la segunda cita al inicio del capítulo), a muchas mujeres les interesa obtener puestos en el extranjero que ofrezcan visibilidad, desafíos y oportunidad de crecimiento personal. Aunque el camino no es fácil, los empleadores aún pueden resolver estos problemas mediante políticas locales claras, la definición de la situación legal de las prácticas locales estándar, el empleo de consultores locales para identificar problemas potenciales y la impartición cautelosa de cursos de "capacitación en la realidad" para advertir a los posibles transferidos de los problemas culturales que pueden encontrar.

En muchas culturas, el sitio de trabajo aún está dominado por hombres, pues de manera sistemática se excluye a las mujeres de los puestos administrativos más altos. A pesar de esa situación, es posible vencer esta barrera si se superan los problemas del pasado. Un estudio de 52 administradoras estadounidenses expatriadas reveló que en su gran mayoría (97 por

Un problema ético

Algunos países aceptan la práctica del soborno como forma de conseguir y conservar contratos; otros la prohíben de manera estricta. Estas diferencias crean un dilema serio para las empresas multinacionales: ¿deben aplicar estándares iguales a los empleados sin importar el país, o adaptar sus operaciones en forma práctica para que concuerden con los estándares éticos del país anfitrión? ¿Qué opina *usted*?

En la práctica: Air France

Air France, importante línea aérea internacional, ofrece servicio a Japón. Emplea a cierto número de sobrecargos japonesas con base en Tokio que atienden los vuelos de ida y vuelta a esta ciudad. Con el fin de proporcionar más capacitación e integración internacional a sus tripulaciones de vuelo, la línea aérea transfirió a 30 sobrecargos japonesas a París. Se negaron a ir, por lo cual la empresa amenazó con despedir a las que rechazaran la transferencia. Las sobrecargos buscaron una solución en los tribunales y la Suprema Corte de Tokio respaldó una orden del tribunal de primera instancia que impedía a Air France despedir a las sobrecargos. Podían conservar los empleos de Air France en Tokio porque la transferencia a París: "1) limitaría sus derechos civiles como ciudadanas japonesas, 2) les produciría angustia por vivir en un lugar donde las costumbres y el idioma son diferentes, y 3) afectaría su situación conyugal."[5]

ciento) tuvieron éxito a pesar de que no hubo una predecesora como modelo a seguir en ese puesto. Las mujeres atribuyeron su logro a su alta visibilidad, sensibilidad cultural y habilidades interpersonales.[6] El éxito de estas mujeres expatriadas debe estimular a otras empresas a centrar su selección de candidatos expatriados en la identificación de características similares tanto en hombres como en mujeres.

Condiciones políticas

Inestabilidad y nacionalismo

Entre las condiciones políticas que producen un efecto significativo en el comportamiento organizacional se encuentran la inestabilidad del gobierno, las políticas nacionalistas y la subordinación de los empleadores y trabajadores a un estado autoritario. La inestabilidad se transmite a las organizaciones que desean establecer o expandir sus operaciones en el país anfitrión, pues deben incrementar su cautela antes de realizar futuras inversiones. Esta inestabilidad organizacional hace que los trabajadores se sientan inseguros, incrementen su nivel de pasividad y reduzcan su iniciativa. Acuden al trabajo con la actitud de "lo que será, será; así que, ¿por qué debo tratar de hacer algo al respecto?"

Por otro lado, una fuerte política nacionalista puede impulsar a los habitantes a desear dirigir su país y organizaciones por sí mismos, sin la interferencia de extranjeros. Un administrador externo sencillamente no sería bienvenido.

En muchos países, la mano de obra organizada no es una fuerza independiente, sino más bien un brazo del Estado autoritario. En otros, los trabajadores son relativamente independientes, pero son socialistas, con conciencia de clase y orientados a la acción política más que a la negociación directa con las organizaciones. Las empresas descubren que el Estado tiende a participar en negociaciones colectivas y otras prácticas que afectan a los trabajadores. Por ejemplo, en algunos países, la ley limita los despidos de empleados y los vuelve costosos porque exige el pago de liquidaciones. Incluso las transferencias de empleados pueden restringirse. El incidente descrito en "En la práctica: Air France" ilustra cómo las diferentes prácticas de empleo entre países ocasionan fricciones entre empleados y empleadores en las compañías multinacionales. En este caso se trata de dos países económicamente desarrollados.

Condiciones económicas

Las condiciones económicas más importantes de los países menos desarrollados son el bajo ingreso per cápita, la rápida inflación y la distribución desigual de la riqueza. En cuanto al primer aspecto, muchos países del mundo viven en verdadera pobreza en comparación con Estados Unidos y Canadá. Por ejemplo, en algunos países, una familia promedio tiene que sobrevivir con menos de 3 000 dólares anuales. El crecimiento rápido de la población y la falta de crecimiento económico nacional dificultan el progreso significativo de los ingresos familiares. En consecuencia, los habitantes de esos países no creen que un esfuerzo adicional de su parte genere recompensas adicionales.

Una condición económica común en muchos países menos desarrollados es la inflación. A pesar de las inquietudes periódicas en Estados Unidos por el aumento de precios de alimentos,

gasolina y vivienda, este país ha disfrutado tasas de inflación más bien moderadas en las últimas décadas. En contraste, México y algunos países de América del Sur, Europa y el Medio Oriente han sufrido épocas de inflación elevada.

La inflación incrementa el nivel de inseguridad económica de los trabajadores. Los obliga a gastar rápido antes de que su moneda pierda valor, patrón de gastos que aumenta el problema inflacionario del país. Como los ahorros pierden valor con rapidez, los trabajadores no planifican su propia seguridad mediante la jubilación. Desarrollan dependencia del gobierno, que con frecuencia es incapaz de responder. El descontento social se intensifica en razón de la enorme desigualdad en la distribución de la riqueza en estos países. Las consecuencias son diversas; algunos trabajadores aceptan pasivamente su situación, en tanto que otros protestan de manera agresiva. Todos estos factores dificultan motivar a los empleados.

A pesar de los retos en el extranjero y de los movimientos políticos y económicos de los trabajadores y consumidores del país anfitrión, algunas empresas mudaron parte de sus operaciones a otros países. Por ejemplo, algunas empresas estadounidenses establecieron plantas de ensamblaje (o celebraron contratos con proveedores) en lugares como México, Malasia, China o Corea del Sur para aprovechar sus costos de mano de obra relativamente bajos. Otras empresas, que operan centros telefónicos de atención a clientes ubicados en India, sostienen que la economía local se beneficia con la creación de nuevos empleos y a la vez la estadounidense aprovecha los costos más bajos (según el supuesto de que el costo de los ahorros se transfiere al consumidor). En esencia, las condiciones económicas deprimidas de otro país representan una oportunidad para una empresa, al menos en el corto plazo.

Al considerar las condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas en conjunto, vemos que dificultan la introducción de tecnología de punta y sistemas organizacionales complejos, pues limitan la estabilidad, seguridad y recursos humanos capacitados que requieren los países en desarrollo para ser más productivos. Lo triste es la imposibilidad de cambiar rápidamente estas condiciones limitantes porque están demasiado arraigadas y entretejidas en toda la trama social de un país. En cambio, representan condiciones ambientales críticas a las que deben adaptarse los administradores de operaciones internacionales.

Diferencias individuales

¿Son las personas de un país diferentes a las de otro? Existen muchas diferencias notables entre países, del mismo modo que presentan algunas similitudes sorprendentes. Sin duda, los habitantes de cada país tienen sus propias preferencias en ropa, alimentos, recreación y vivienda. En cuanto al comportamiento organizacional, también existen importantes contrastes en las culturas en relación con las actitudes, valores y convicciones de los empleados que influyen en la manera como actúan en el trabajo. Una investigación sobre culturas nacionales de 60 países identificó cinco dimensiones importantes que contribuyen a las marcadas diferencias entre empleados.[7] Entre estas divergencias individuales se destacan el individualismo o colectivismo, la distancia del poder, el nivel de aversión a la incertidumbre, la masculinidad o feminidad y la orientación temporal.

Las culturas difieren en cinco factores clave

Individualismo o colectivismo Las culturas que destacan el **individualismo** tienen a acentuar los derechos y las libertades individuales ("¡Sé el número 1!"), tienen redes sociales muy laxas y dan mucha importancia al respeto propio, así como a la carrera y las recompensas personales. El **colectivismo** destaca sobre todo al grupo y valora la armonía entre los miembros. Los sentimientos individuales se subordinan al bienestar general del grupo y los empleados tienden a preguntar: "¿qué es lo mejor para la organización?" *Salvar la imagen* (conservar la propia imagen ante los demás) es muy importante en las culturas colectivistas, y cuando se logra, la persona conserva su prestigio en el grupo. Estados Unidos tiene una cultura individualista ("cada persona ve por sí misma"); Japón tiene una cultura colectivista que se caracteriza con el proverbio "el clavo que sobresale recibe un martillazo". La cultura china destaca la importancia de *quanxi,* o de las relaciones.

Distancia del poder ¿Qué importancia revisten el estatus, el prestigio y el nivel en la jerarquía organizacional? ¿Qué derechos para tomar decisiones se otorgan a los administradores como

función de sus puestos? ¿Hasta qué grado deben los empleados someterse automáticamente a los deseos y decisiones de sus administradores? La **distancia del poder** se refiere a la creencia de que los derechos plenos y legítimos en la toma de decisiones distinguen a los administradores de los empleados; esta costumbre se observa a menudo en países asiáticos y sudamericanos. En contraste, los empleados de Estados Unidos y los países escandinavos aceptan una menor distancia del poder y tienden menos a creer que sus administradores tienen la razón automáticamente. Por tanto, muchos empleados de Estados Unidos y Escandinavia no se someten de manera ciega a los deseos de su administrador.

> Se preguntó a administradores de diferentes países si consideraban que era importante para ellos responder con precisión a la mayoría de las preguntas que sus subordinados planteaban sobre sus empleos.[8] Alrededor de tres cuartas partes de los administradores indonesios y japoneses respondieron que sí lo era (lo cual indica una alta distancia del poder). En contraste, sólo una cuarta parte de los administradores británicos, daneses y estadounidenses estuvo de acuerdo con esa conclusión. En vez de aceptar el rol de un experto, este último grupo creía que debía funcionar como un recurso, que soluciona problemas y ser una fuente de apoyo personal (lo cual indica baja distancia del poder).

Evitar la incertidumbre Los empleados de algunas culturas valoran la claridad y se sienten a gusto cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores, lo cual señala que prefieren **evitar la incertidumbre** y la ambigüedad laborales. Los empleados de otros países reaccionan de manera opuesta, pues la ambigüedad no amenaza su escasa necesidad de estabilidad y seguridad; prosperan incluso en la incertidumbre relacionada con sus empleos. Los trabajadores de países como Grecia, Portugal y Bélgica poseen características que tienden a evitar la incertidumbre y con frecuencia prefieren la estructura, estabilidad, reglas y claridad. Entre los países que tienden menos a evitar la incertidumbre están China, Irlanda y Estados Unidos.

Masculinidad o feminidad Las **sociedades masculinas** definen los roles de género en formas más tradicionales y estereotípicas, en tanto que las **sociedades femeninas** tienen puntos de vista más amplios en cuanto a la gran variedad de roles que pueden desempeñar tanto hombres como mujeres en el trabajo y en el hogar. Además, las sociedades masculinas valoran la conducta asertiva y la adquisición de riqueza, mientras que las femeninas aprecian las relaciones interpersonales, el cuidado de los demás y un mayor equilibrio entre la vida familiar y la laboral. Los países escandinavos tienen las culturas más femeninas; Japón posee una cultura excesivamente masculina y Estados Unidos tiene una cultura moderadamente masculina.

Orientación temporal Algunas culturas destacan valores tales como la necesidad de prepararse para el futuro, el valor de la economía y el ahorro, y los méritos de la persistencia. Los miembros de estas culturas, que se manifiestan en Hong Kong, China y Japón, tienen una **orientación de largo plazo**. Otras culturas valoran el pasado, destacan el presente y otorgan un gran respeto a la tradición y a la necesidad de cumplir con obligaciones sociales históricas. Estas sociedades, como Francia, Rusia y África Occidental, suelen tener una **orientación de corto plazo**.

Una comparación intercultural La figura 16.2 destaca las diferencias entre dos países, Japón y Estados Unidos, en estas cinco dimensiones. Observe que ninguno tiene una mejor cultura que el otro; tan sólo son distintos. Sin embargo, *los administradores de todos los países deben estar conscientes de sus propias características culturales, buscar las singularidades de las culturas de otros países y aprender a usar la cultura local a su favor*. No obstante, deben evitar la tendencia a estereotipar a las personas que no conocen. Evitar los problemas de adaptación cultural es en particular importante en asignaciones laborales en el extranjero, tema que se analiza a continuación.

ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL

Siempre que una organización expande sus operaciones de manera que sus límites geográficos abarcan dos o más países, tiende a incorporar la multiculturalidad, con lo cual deberá enfrentar

FIGURA 16.2
Comparación de las diferencias culturales típicas entre Japón y Estados Unidos

Dimensión cultural	Japón	Estados Unidos
Individualismo o colectivismo	Colectivista	Individualista
Distancia del poder	Alta	Baja
Evitar la incertidumbre	Fuerte	Débil
Masculinidad o feminidad	Alto nivel de masculinidad	Masculinidad moderada
Orientación temporal	Largo plazo	Corto plazo

el reto de mezclar varias culturas. El **multiculturalismo** ocurre cuando los empleados de dos o más culturas interactúan entre sí de manera regular. Administradores y empleados técnicos que ingresan a otro país para instalar un sistema organizacional avanzado necesitan adaptar sus estilos de liderazgo, pautas de comunicación y otras prácticas a la cultura del país anfitrión. En algunos casos, estos nuevos empleados son *nacionales del país de origen*, es decir, del país donde se ubican las oficinas centrales, o pueden ser *nacionales de terceros países*, es decir, de alguna otra nación. En cualquier caso se denominan **expatriados**, pues provienen de otro país. Su función consiste en favorecer una integración de culturas en la que ambas partes se adapten a la nueva situación con el fin de lograr una mayor productividad en beneficio tanto de la organización como de los ciudadanos del país donde opera.

Funciones de los expatriados

Barreras a la adaptación cultural

Un administrador expatriado puede encontrar varios obstáculos para adaptarse fácilmente a una nueva cultura. El requisito inicial para superar esos obstáculos es *adquirir conciencia* de las múltiples formas en que las culturas difieren (idioma, religión, alimentos, espacio personal y comportamientos sociales). Por ejemplo, algunas culturas se clasifican como de alto contexto, lo que significa que las personas de esos países usan señales circunstanciales para desarrollar un retrato completo de un visitante. Las **culturas de alto contexto**, como China, Corea y Japón, destacan las relaciones personales, otorgan un enorme valor a la confianza, se enfocan en señales no verbales y satisfacen las necesidades sociales antes que los asuntos de negocios. Otras se clasifican como culturas de bajo contexto, lo que significa que las personas de esos países interpretan las señales de manera más literal. Las **culturas de bajo contexto**, como Alemania, Estados Unidos y los países escandinavos, se basan en reglas escritas y documentos legales, otorgan prioridad a los negocios y valoran la destreza y el desempeño. La falta de atención a estos factores genera problemas costosos a los expatriados; la tasa de fracaso varía de un nivel bajo de 18 por ciento de los enviados a Londres a 36 por ciento de los enviados a Tokio, y a 68 por ciento de los enviados a Arabia Saudita.[9] Además de las principales áreas de diferencias individuales ya analizadas, el provincialismo, el etnocentrismo, la distancia cultural y el choque cultural también son factores importantes por considerar (vea la figura 16.3). Estas barreras a la adaptación cultural deben entenderse y abordarse.

Problemas que pueden experimentar los expatriados

Provincialismo La característica dominante de todas las operaciones internacionales es que se llevan a cabo en un sistema distinto de aquel en el que se basa la organización. Este nuevo sistema social afecta las respuestas de todas las personas que participan. Los administradores y otros empleados que llegan al país anfitrión para establecer una nueva operación naturalmente presentan diversos comportamientos que son comunes en los ciudadanos de su país de origen. Por ejemplo, muchas personas están predispuestas al **provincialismo**, lo que significa que ven la situación que ocurre alrededor de ellas desde su propia perspectiva (a menudo restringida) y no reconocen las diferencias fundamentales entre su propia cultura y la ajena. Incluso, cuando lo hacen, concluyen que el efecto de esas diferencias es insignificante. De hecho, suponen que las dos culturas son más similares de lo que en realidad son y dan prioridad a sus propios puntos de vista.

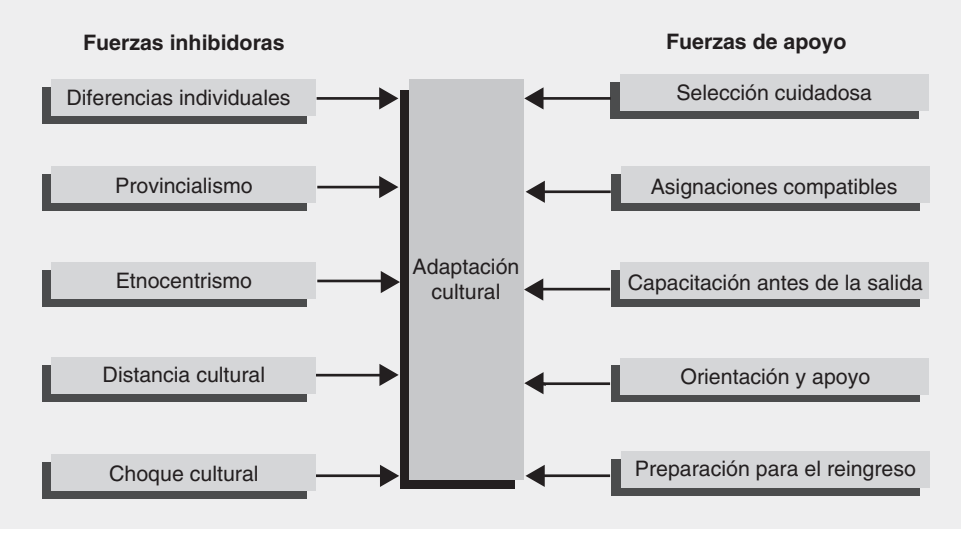


FIGURA 16.3
Fuerzas inhibidoras y de apoyo de la adaptación cultural

Etnocentrismo Otra barrera potencial a una adaptación fácil a otra cultura ocurre cuando las personas están predispuestas a creer que las condiciones de su país de origen (ideas, políticas, personal y prácticas) son las mejores. Esta predisposición se conoce como *criterio de autorreferencia* o **etnocentrismo**. Aunque esta manera de percibir las situaciones es muy natural, interfiere con la comprensión del comportamiento humano de otras culturas y con la productividad de los empleados locales. Para integrar los sistemas sociales importado y local, los empleados expatriados necesitan desarrollar un grado mínimo de **empatía cultural**. Ésta es la conciencia de que existen diferencias en las culturas, la comprensión de las formas en que esas diferencias afectan las relaciones de negocios y la apreciación de las contribuciones de cada cultura al éxito general. La empatía cultural es similar, en el ámbito internacional, a la idea de valorar la diversidad que se analizó en el capítulo 4. La empatía cultural, cuando se demuestra de manera congruente, produce organizaciones geocéntricas que ignoran en gran medida la nacionalidad de las personas y al mismo tiempo destacan la habilidad de los empleados en las decisiones de selección, asignación y promoción.[10] Las **organizaciones geocéntricas** tratan de integrar los intereses de las diversas culturas involucradas. El intento de crear un sentido de comunidad es congruente con un enfoque de apoyo hacia el comportamiento humano en el uso productivo de todos los empleados.

Empatía cultural

Distancia cultural La predicción sobre el grado de adaptación que se requiere cuando un administrador expatriado se traslada a otro país exige una comprensión de la **distancia cultural** entre los dos países. La distancia cultural es el grado de diferencia entre dos sistemas sociales cualesquiera y varía de mínimo a considerable. Las culturas varían en las dimensiones de idioma, religión, política, moral, estructura social, preferencias alimentarias, humor, importancia del tiempo y deseo de espacio interpersonal. Un ciudadano de cierto país describió el contraste acertadamente: "Estamos a sólo un día (geográficamente) de Washington, D.C., pero a muchos años de distancia (tecnológica y socialmente)." Las investigaciones demuestran que algunas medidas de distancia cultural con Estados Unidos son mayores en los países del Mediterráneo y Asia y menores en los países escandinavos y de habla inglesa.[11]

Cualquiera que sea el grado de distancia cultural, afecta las respuestas de todas las personas a los asuntos relacionados con los negocios. Los administradores expatriados tienden naturalmente a ser un poco etnocéntricos y a juzgar las condiciones de un nuevo país según los estándares del suyo. Estos problemas aumentan si la distancia cultural es grande. No obstante, los expatriados deben ser lo bastante adaptables para integrar los intereses de las dos o más culturas que participan. Esta adaptación cultural no es fácil, como lo demuestra este ejemplo asiático-estadounidense:

Los ejecutivos de una empresa estadounidense establecida en un país asiático no podían adaptarse a la filosofía del socio local respecto del empleo de parientes (nepotismo). Las oficinas centrales en Estados Unidos tenían reglas estrictas contra esta práctica, por lo que los administradores expatriados trataban de aplicar la misma política en su sucursal asiática. Por otro lado, el socio y administrador asiático vio la empresa como una fuente de empleo para sus familiares, así que empleó a muchos de ellos, aunque estaban poco calificados. Sus acciones eran congruentes con la creencia cultural de que, como el hombre mayor de la familia, debía ayudar a satisfacer las necesidades económicas de su familia extendida. Las diferencias asiático-estadounidenses en esta cuestión eran tan grandes, sobre todo por la distancia cultural, que los socios terminaron por separarse.[12]

Choque cultural Con frecuencia, las empresas asignan a sus empleados nuevas tareas laborales en diferentes áreas para proporcionarles un nivel inestimable de experiencia. Los empleados que se trasladan a nuevos sitios de trabajo en el extranjero experimentan a menudo diversos grados de **choque cultural**, sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad ocasionado por un ambiente nuevo y extraño.[13] Se preocupan legítimamente por no saber actuar o perder la confianza en sí mismos al dar respuestas equivocadas.

Un cambio cultural no tiene que ser drástico para causar cierto grado de choque. Por ejemplo, cuando un empleado se traslada de un pueblo pequeño a las oficinas centrales de Chicago, es probable que tanto él como su familia experimenten un choque cultural. Un fenómeno similar ocurre cuando se transfiere a una persona originaria de Boston a un pueblo pequeño de la zona rural de Kansas. La familia puede no saber qué hacer con su tiempo, ni cómo actuar o vestirse. Para los empleados sin preparación, el nuevo ambiente puede parecer caótico y abrumador. Sin embargo, la nueva cultura tiene una estructura única y sistemática de patrones de comportamiento; en realidad, quizá sea tan sistemática como la que el empleado dejó. Aunque es diferente, es posible comprenderla si los empleados tienen actitudes receptivas, se dedican a conocer la nueva cultura y se adaptan a ella.

María nació y creció en Houston, Texas. Después de terminar sus estudios universitarios en su ciudad natal, encontró un empleo al norte de Wisconsin. Sin embargo, descubrió muchas diferencias en la nueva comunidad y tuvo dificultades para adaptarse a ellas. "No encuentro buenos chiles en los restaurantes —se quejaba—. Además, las personas aquí hablan diferente y así es difícil entenderlas". No tardó en darse cuenta de que el ritmo de trabajo era distinto al que estaba acostumbrada, y lo peor de todo era que, según expresó: "no hay nada qué hacer aquí durante todo el invierno, ¡excepto ir a pescar en hielo y andar en motonieve!" María experimentó un choque cultural en su nuevo ambiente social.

Los empleados transferidos pueden experimentar estimulación, desilusión, choque y adaptación

El choque cultural es todavía mayor cuando un empleado se traslada de un país a otro. Cada vez más, los empleados de empresas multinacionales reciben asignaciones laborales en otros países o, al menos, deben colaborar con personas de diferentes procedencias nacionales. Esta exposición a una nueva cultura puede producir un choque inicial. Cuando los empleados (y sus familias) llegan a otro país, experimentan varias reacciones en una serie de cuatro etapas, como se expone a continuación:

1. En la primera etapa, se sienten con frecuencia *emocionados y estimulados* por el reto de un nuevo empleo, hogar y cultura. Cada día está lleno de descubrimientos.
2. A esta actitud positiva sigue rápidamente una segunda etapa, de *desilusión*, cuando descubren diversos problemas que no habían previsto en relación con viajes, compras o habilidades lingüísticas.
3. En la tercera etapa, la más decisiva, tienden a sufrir un choque cultural debido a la *inseguridad y desorientación* ocasionadas por enfrentarse con todas las facetas de una cultura diferente. No saben cómo actuar, sienten que pierden prestigio y confianza en sí mismos o se alteran emocionalmente. En casos graves, su ambiente parece socialmente caótico, percepción que disminuye su habilidad para desempeñarse satisfactoriamente. Algunos individuos se aíslan mientras que otros deciden regresar a casa en el siguiente avión. Pero una cultura distinta no tiene un comportamiento caótico, sino que se basa en una estructura sistemática de patrones de comportamiento, tal vez tan sistemática como la cultura del país de origen

del empleado. No obstante, *es* diferente, y estas diferencias presionan a los recién llegados a pesar de su flexibilidad. Obsérvese, además, que las diferencias culturales representan un factor de confusión adicional a las nuevas responsabilidades de trabajo y la necesidad de comprender con rapidez la nueva tecnología.

4. Generalmente, si superan sus conflictos emocionales las primeras semanas, llegarán gradualmente a la cuarta etapa, de *adaptación*. En este momento aceptan la nueva cultura, recuperan el sentido de autoestima y responden de manera constructiva a su nuevo ambiente, en su trabajo y hogar.

El choque cultural es casi universal. Ocurre en respuesta a diferencias drásticas de idioma, reglas de urbanidad, costumbres, condiciones de vivienda y orientaciones culturales en el uso del espacio (importancia de la privacidad), tiempo (enfoque en el pasado, presente o futuro) y actividad (hincapié en los logros personales frente a las experiencias vitales). Incluso ocurre en una transferencia de un país desarrollado a otro. Por ejemplo, muchas empresas japonesas establecieron plantas de ensamblaje y realizaron considerables inversiones en bienes raíces o distribuyeron sus productos electrónicos y fotográficos en Estados Unidos en los últimos años. Cuando envían a sus administradores a supervisar las operaciones en el extranjero, sufren un choque cultural; y cuando los empleados estadounidenses se trasladan a Japón o a otros países, también lo sufren.

Las costumbres sociales varían en gran medida entre países. Considere los ejemplos siguientes:

- En Estados Unidos, las personas acostumbran saludarse con un simple apretón de manos; en otras culturas, lo hacen con un abrazo cálido, una inclinación o un intercambio de besos.
- En Estados Unidos, las personas tienden a solicitar respuestas, llenar el silencio con conversación y hacer contacto visual directo; en otras culturas, las personas muestran respeto mediante el desvío de la mirada y aprecian el silencio como un momento para pensar y evaluar un tema.
- En Estados Unidos, los naturales se rigen por horarios, fechas límite, prontitud y programas; las personas de otras culturas a menudo llegan tarde a las citas y dedican horas a desarrollar buenas relaciones sociales antes de tratar asuntos de negocios.

La figura 16.4 muestra algunos factores que contribuyen más al choque cultural. Muchos expatriados reportan dificultades para adaptarse a las diferentes filosofías de administración de recursos humanos, el idioma desconocido, la moneda extraña y las actitudes laborares distintas de otra cultura.

Superación de las barreras a la adaptación cultural

A pesar de la necesidad tan evidente que tienen los empleados expatriados de entender la cultura local y adaptarse, en ocasiones llegan sin estar preparados. Su selección suele basarse en el desempeño laboral que tienen en su país de origen o en su necesidad de entender mejor las operaciones internacionales de la empresa como requisito para obtener puestos en la alta dirección. Debido a sus creencias pueblerinas, individualistas o etnocéntricas, no están conscientes de que harán negocios con personas cuyas creencias tradicionales son distintas de las suyas. Es posible que desconozcan el idioma local y tengan poco interés en formar parte de la comunidad. También pueden haber sido seleccionados sobre todo por sus calificaciones técnicas, sin que el empleador tomara en cuenta la necesidad de que el expatriado encaje bien en la cultura local. Las empresas parecen decir, "nuestro interés principal es que efectúen el trabajo técnico por el que se les envió". Sin embargo, el entendimiento cultural es esencial para evitar errores y malos entendidos que puedan ser costosos para una organización. Por fortuna, las empresas tienen capacidad para tomar varias medidas para evitar el choque cultural y reducir el efecto de las barreras que ya se analizaron. Algunas acciones muy útiles son las siguientes (vea las fuerzas de apoyo de la figura 16.3).

Selección cuidadosa Se debe elegir a empleados con un nivel bajo de etnocentrismo y otras posibles características problemáticas. El *deseo* de experimentar otra cultura y vivir en otro país

FIGURA 16.4
Factores que contribuyen al choque cultural y choque cultural inverso

El choque cultural puede deberse al encuentro de	El choque cultural inverso puede deberse al encuentro de
• Diferentes filosofías administrativas • Un idioma desconocido • Nuevos alimentos, estilos de vestir, formas de manejar y cosas semejantes • Un sistema monetario extraño • Menor disponibilidad de bienes • Actitudes diferentes hacia el trabajo y la productividad • La separación de amigos y compañeros de trabajo	• Pérdida de autoridad en la toma de decisiones • Pérdida de responsabilidad • Cambios en el nivel de estatus de la persona en la organización • Cambios en el estilo de vida personal • Cambios tecnológicos y organizacionales

también es una actitud importante que debe evaluarse como requisito. Es necesario seleccionar a los posibles expatriados para determinar quiénes tienen capacidad para hablar el idioma del país a donde lleguen o cuáles han viajado antes a esa región. Conocer las actitudes de la esposa y la familia del empleado hacia la asignación también es importante para garantizar que apoyan de manera decidida el hecho de convertirse en expatriados.

Otro factor del proceso de selección consiste en evaluar el nivel de inteligencia cultural de un individuo.[14] Algunos administradores, cuando son asignados a un lugar en el extranjero, se adaptan fácilmente, en tanto que otros no lo hacen. La **inteligencia cultural (CQ)** es la capacidad de un individuo para adaptarse a nuevas culturas, lo cual implica interpretar las actitudes poco familiares de alguien como lo harían los habitantes de cada país. La CQ consiste en:

- Estrategias cognitivas para conocer nuevas culturas, tanto en lo superficial (por ejemplo, alimentos, vivienda, clima, transporte) como en lo profundo (por ejemplo, actitudes, creencias y valores).
- Un sentido intuitivo de lo que ocurre y por qué.
- La confianza de adaptarse a una nueva cultura.
- La motivación para no emitir juicios y realizar las adaptaciones necesarias.
- La transformación del conocimiento, intuición, confianza y motivación en una acción cultural adecuada ("hacer lo correcto cuando se requiera").

La inteligencia cultural es un activo cada vez más importante a medida que el mundo acelera su transición hacia una economía global.

Compatibilidad de asignaciones La adaptación a nuevos ambientes es más fácil si se envía a los empleados, en especial en su primera asignación internacional, a países similares al suyo (poca distancia cultural). Esta práctica es más viable en empresas gigantes, como ExxonMobil e IBM, que tienen más operaciones diseminadas en el extranjero que en organizaciones pequeñas con sólo algunas oficinas internacionales.

Algunas culturas son relativamente similares y se clasifican en grupos

El análisis de países industrializados del mundo libre muestra que en su mayoría se pueden clasificar en seis grupos socioculturales (vea la figura 16.5). El grupo *angloamericano* incluye Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia; el grupo *nórdico*, a Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia; el grupo *latino europeo* cuenta con Portugal, España, Italia, Francia y Bélgica; el grupo *latinoamericano* incluye a Perú, México, Argentina, Chile y Venezuela; el grupo de la *Cuenca del Pacífico* contiene a Japón, China, Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur, y el grupo *centro europeo* cuenta con Alemania, Austria y Suiza. Algunos países, como Israel, India y Brasil, no encajan totalmente en ningún grupo.

Con base en esta información sobre los grupos, una empresa puede asignar a empleados expatriados dentro de su propio grupo de países, lo cual permite una adaptación más fácil y un

Conexión causal A→B

Identifique los probables efectos de la inteligencia cultural (A). ¿Qué resultados positivos y negativos (B) puede pronosticar al respecto sin temor a equivocarse?

menor choque cultural. Por ejemplo, un empleado canadiense asignado a Australia se adaptará más rápido que un empleado español en la misma asignación.

Capacitación antes de la salida Como mínimo, muchas organizaciones tratan de acelerar la adaptación a un país anfitrión animando a los empleados a aprender el idioma local. Ofrecen enseñanza intensiva del idioma antes de la asignación y algunas incluso pagan compensaciones salariales a los empleados expatriados que aprenden el idioma local (una forma de pago basada en el conocimiento). Esta mayor capacidad lingüística bien vale su costo personal y organizacional, porque los que la poseen se comunican con los empleados locales en su idioma nativo. La facilidad para comunicarse en el idioma del país anfitrión facilita la adaptación cultural en dos formas. En primer lugar, ayuda a evitar los malos entendidos que surgen cuando otra persona debe traducir las comunicaciones. En segundo lugar, da una mejor impresión del expatriado como alguien que está dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo personal en adaptarse al ambiente local. Hoy en día, la capacitación antes de la salida incluye con frecuencia orientación sobre la geografía, costumbres, comida, cultura y ambiente político donde el empleado vivirá, y esta capacitación a menudo se extiende para incluir a la familia del empleado.

Orientación y apoyo en el nuevo país La adaptación se fomenta aún más después de la llegada al nuevo país si se realiza un esfuerzo especial para ayudar a que el empleado y su familia se establezcan. Esta tarea incluye apoyo en vivienda, transporte y compras. Es en especial útil si se asigna un mentor para facilitar la transición. En ocasiones, este rol lo desempeña el empleado

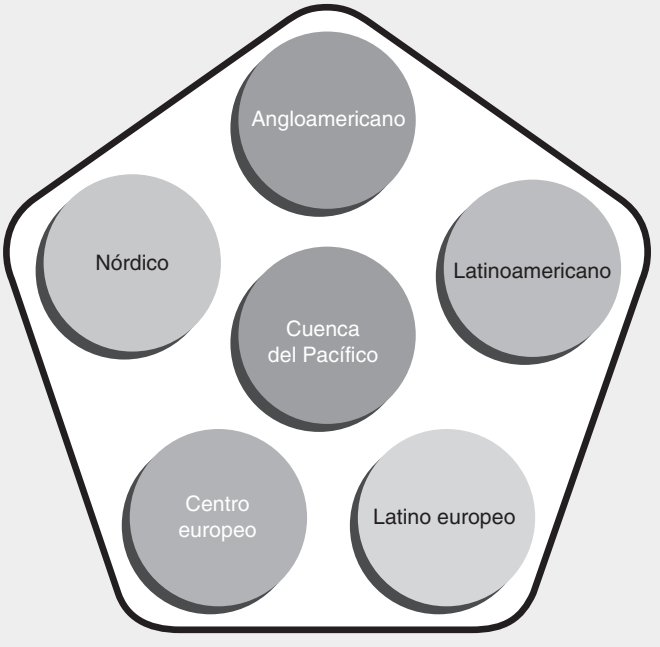


FIGURA 16.5
Principales grupos socioculturales de países industrializados

Fuente: Adaptado de Simcha Ronen y Allen I. Kraut, "Similarities among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes", en *Columbia Journal of World Business*, verano de 1977, p. 94.

anterior en el puesto, quien permanece durante un breve periodo para compartir experiencias útiles antes de trasladarse a una nueva asignación. Otro mentor valioso sería un ciudadano local que trabajara para la misma organización, el cual puede responder preguntas y proporcionar consejo respecto del comportamiento culturalmente aceptable.

Otro problema que puede surgir cuando se transfiere a empleados a otra cultura es la grave insatisfacción de las necesidades. Esta situación surge porque las necesidades de los expatriados no se satisfacen de manera tan eficiente como las de empleados similares que permanecen en el país de origen. Aunque una transferencia a otro país es una oportunidad emocionante que proporciona nuevos retos, responsabilidades, autoridad y reconocimiento, la falta de bienes y servicios básicos interfiere en gran medida con el goce de esos otros factores. Específicamente, una asignación laboral internacional genera dificultades financieras, inconvenientes, inseguridades y separación de familiares y amistades.

Incentivos y garantías

Para estimular a los empleados a que acepten las asignaciones a otros países, las organizaciones deben proporcionar un pago y beneficios adicionales con el propósito de compensarlos por los problemas que enfrentarán. Además, los empleados necesitan tener la seguridad de que recibirán puestos similares o mejores en la organización al regresar a su país de origen y que apreciarán las experiencias que adquirieron en el extranjero. Reviste especial importancia documentar por adelantado la disposición de la organización a valorar la experiencia del expatriado, pues algunos administradores en el país de origen sufren de **xenofobia**, es decir, el temor, e incluso rechazo, a las ideas y cosas extrañas a ellos. El efecto de este temor es desastroso para el expatriado que retorna, cuyas experiencias internacionales pueden ser ignoradas o incluso rechazadas por el administrador xenófobo.[15]

Xenofobia

Preparación para el reingreso Los empleados regresan generalmente a su lugar de origen después de trabajar en otro país durante uno a tres años, y necesitan integrarse sin dificultades a la organización para ser útiles en ella. Este proceso se denomina **repatriación**. En estas circunstancias, sufren a menudo de choque cultural en su propio país. El proceso de *reingreso transcultural* ocasiona un **choque cultural inverso** (vea la figura 16.4). Después de adaptarse a la cultura de otro país y disfrutar su singularidad, es difícil para los expatriados readaptarse al ambiente de su país de origen. La situación es más difícil debido a la multitud de cambios que ocurrieron desde que partieron. Tal como los filósofos sugieren que una persona nunca se baña en el mismo río dos veces, también es poco probable que el ambiente nacional de alguien siga siendo el mismo. No sólo el país de origen real cambia, sino que los expatriados tienden a idealizar sus aspectos positivos mientras están afuera, sólo para sorprenderse con la realidad que encuentran después.

Choque cultural inverso

Además, en el país anfitrión, los expatriados tal vez disfrutaron un mayor estatus, mejor salario y privilegios especiales (como sirvientes), pero, al regresar a su país de origen, son sólo uno más de los muchos empleados con un nivel similar en las oficinas centrales. Los colegas que permanecieron en el país de origen quizá recibieron ascensos, lo que deja a los que retornan con una sensación de que fueron superados y, por tanto, perdieron valiosas oportunidades de progreso. Como se observa en la figura 16.4, los ejecutivos expatriados reportan con frecuencia dificultades relacionadas con una autoridad insuficiente en la toma de decisiones y disminución de la responsabilidad después de su reingreso. Por ejemplo, 46 por ciento de los repatriados estadounidenses reportó disminución de autonomía y autoridad a su regreso, y entre 60 y 70 por ciento enfrentó la incertidumbre de ni siquiera conocer sus nuevas asignaciones.[16] En consecuencia, las empresas necesitan políticas de repatriación y programas para ayudar a los empleados que retornan a obtener asignaciones adecuadas y readaptarse a su "nuevo" ambiente.

PRODUCTIVIDAD Y CONTINGENCIAS CULTURALES

El reto de lograr la productividad

La productividad, es decir, la obtención de cantidad y calidad de resultados mediante el control de las entradas, es la idea principal que los habitantes de un país necesitan asimilar y adoptar

En la práctica: Planta de Toyota y General Motors en Fremont

Como hacen hincapié en la calidad, trabajo en equipo, producción "justo a tiempo" y relaciones laborales no conflictivas, los administradores japoneses de la empresa conjunta de Toyota y General Motors situada en Fremont, California, lograron resultados muy diferentes a los de la operación previa de GM. Se obtuvieron niveles de producción de nuevos automóviles con la mitad de la fuerza laboral anterior, las quejas sin resolver disminuyeron de 5 000 a 2 y las tasas de ausentismo se redujeron de 20 por ciento a menos de 2 por ciento. "La filosofía japonesa es lograr que las personas sean un elemento importante", concluye el administrador general de recursos humanos,[17] y los hechos parecen apoyar esa opinión.

para desarrollar la capacidad de progreso. Sin devoción por la productividad, continúan las condiciones de pobreza, ineficiencia y despilfarro de los recursos naturales, en tanto se dilapidan las nuevas entradas de capital. Sin creer en la importancia de la productividad, una mayor educación tan sólo aumenta el deseo de una persona de ganar más estatus personal. A menos que aumente la productividad, cualquier cosa que gane una persona, la obtendrá a expensas de otras.

Sin embargo, con frecuencia los expatriados descubren que algunos administradores locales no entienden la idea de productividad. Incluso los que la entienden tienen dificultad para comunicarla a sus supervisores y trabajadores. A pesar de los simples conceptos de orientación hacia los resultados y productividad (que se presentaron en el capítulo 1), los administradores y empleados locales ven la productividad en términos de producción (un incremento neto de las salidas sin importar las entradas). En contraste, los amplios esfuerzos educativos y la publicidad dedicados a la productividad en Europa, Estados Unidos y Japón ocasionaron un resurgimiento del conocimiento y la búsqueda activa de productos de calidad que satisficieran o superaran las expectativas de los clientes.

El problema para entender la productividad en otros países aumenta porque, a menudo, los administradores locales ignoran los métodos racionales de solución de problemas y toma de decisiones. Tienden a tratar la administración como un arte personal, a resolver los problemas subjetivamente sin tomar en cuenta si sus decisiones producirán el resultado deseado. Como estos patrones de decisión están firmemente arraigados, es difícil cambiarlos, sin importar la calidad de los esfuerzos de comunicación ni el número de programas de capacitación que proporcione la organización local. Los problemas se complican todavía más cuando estas decisiones subjetivas no se apoyan en medidas objetivas para determinar si en realidad aumentaron la productividad y la satisfacción del cliente.

Contingencias culturales

Adaptar la práctica a la cultura

Aunque los países deseen reducir el desperdicio de sus recursos y cuenten con más bienes y servicios para sus ciudadanos, los resultados no se obtienen fácilmente. Como cada país es diferente, las prácticas de negocios eficaces de cada uno no pueden transferirse directamente a otro. La idea de **contingencia cultural** significa que las prácticas más productivas de un país en particular dependen sobre todo de su cultura. Las ideas que funcionan en la cultura de un país deben integrarse al sistema social así como al nivel de desarrollo económico y los valores de los empleados del país anfitrión. La difícil lección que deben aprender tanto los administradores expatriados como los locales es que ni los enfoques de productividad del país de origen ni las prácticas tradicionales del país anfitrión se deben usar de manera exclusiva. En su lugar, debe desarrollarse una tercera serie de prácticas que integre las ideas más viables de ambos países. Así, tanto la nueva empresa como el país anfitrión obtienen beneficios de las operaciones de la empresa.

Teoría Z Las contingencias culturales se ilustran por medio de la **teoría Z**, modelo integrador del comportamiento organizacional propuesto por William Ouchi.[18] Esta teoría proporciona

Lo que leen los administradores

PRINCIPIOS PARA EL ÉXITO DE LOS MÉTODOS DE FABRICACIÓN ESBELTA

Después de estudiar a Toyota y sus métodos de fabricación esbelta durante más de 20 años, Jeffrey Liker concluyó que desarrollar un sistema, apegarse a él con perseverancia y después mejorarlo continuamente es un proceso fructífero. Además identificó una serie de principios rectores que contribuyeron al éxito de Toyota, como los siguientes:

1. Nivelar la carga de trabajo (*heijunka*)
2. Lograr la calidad adecuada desde la primera vez
3. Sacar los problemas a la luz
4. Desarrollar personal y equipos excepcionales
5. Buscar el mejoramiento continuo (*kaizen*)
6. Identificar y eliminar el desperdicio (*muda*)
7. Ir a la fuente para verificar en persona (*genchi genbutsu*)
8. Tomar decisiones con lentitud; aplicarlas con rapidez (*nemawashi*)

Estos principios han ayudado a Toyota a lograr ventas y utilidades netas récord y a producir al mismo tiempo automóviles muy confiables que generan altas calificaciones en satisfacción del cliente.

Fuente: Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: Fourteen Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Nueva York, McGraw-Hill, 2004.

un ejemplo útil de la manera en que *las normas conductuales de la administración deben adaptarse para que concuerden con su ambiente cultural*. Muchas empresas estadounidenses recurren a la integración de conceptos estadounidenses y japoneses. En tanto que un modelo puramente japonés de prácticas administrativas incluye muchas características que serían inadecuadas en Estados Unidos (sindicatos empresariales, mujeres como trabajadoras temporales, evaluación y promociones basadas en la antigüedad), *la teoría Z adapta selectivamente algunas prácticas japonesas a la cultura estadounidense*.

La figura 16.6 enumera las características distintivas de las empresas que aplican esta teoría. Se cree que el modelo de la teoría Z fomenta relaciones cercanas, de colaboración y confiables entre trabajadores, administradores y otros grupos. La idea principal es lograr la creación de un equipo industrial en un ambiente laboral estable donde se satisfagan las necesidades de afiliación, independencia y control de los empleados, así como las necesidades de la organización de realizar un trabajo de alta calidad. El primer paso en esta dirección es crear y anunciar una declaración humanista de filosofía corporativa que guíe las políticas de la empresa. Algunos de los ejemplos más notorios de las prácticas administrativas japonesas en acción se encuentran en las plantas de ensamblaje de automóviles que Toyota, Honda y Nissan operan en Estados Unidos (véase "En la práctica: Planta de Toyota y General Motors en Fremont").

Ventajas y desventajas de la teoría Z

Las evaluaciones de los enfoques de la teoría Z indican que tienen aspectos tanto positivos como negativos. En el aspecto positivo, las organizaciones que aplican esta teoría han hecho un intento encomiable de adaptar, no trasplantar, las ideas japonesas a sus empresas. La teoría Z se basa en un interés compartido en múltiples necesidades de los empleados e ilustra con claridad la tendencia a elaborar sistemas de apoyo y enfoques colegiados por medio de decisiones orientadas hacia el consenso. Además, ciertos hechos indican que las empresas que aplican la

FIGURA 16.6
Características comunes de las organizaciones que aplican la teoría Z

- Empleo de largo plazo
- Carreras no especializadas
- Responsabilidad individual
- Interés por la persona en forma integral
- Sistemas de control menos formales
- Toma de decisiones en conjunto
- Tasas de promoción más lentas

teoría Z han sido y pueden ser productivas (como se observa en el ejemplo anterior de la planta de Fremont).

Al parecer, la teoría Z refleja los supuestos que fundamentan la teoría Y de McGregor y proporciona una serie de prácticas conductuales que concuerdan con ella. Por desgracia, la teoría Z no proporciona criterios de contingencia útiles para ayudar a los administradores a decidir *cuándo* deben usarla y cuándo *no*. Además, algunas empresas que operan en industrias volátiles, como la electrónica, tienen dificultad para equilibrar su deseo de proporcionar empleo de por vida con la necesidad de ajustar sus fuerzas laborales para satisfacer las demandas del mercado. Por último, los empleados estadounidenses, acostumbrados a los ascensos frecuentes en industrias de rápido crecimiento, pueden frustrarse con las tasas más bajas de ascenso en las empresas que aplican la teoría Z. A pesar de estos problemas iniciales, el modelo de la teoría Z de Ouchi ha logrado un éxito muy importante, pues estimula a muchos administradores a examinar la naturaleza y la eficacia probable de su modelo presente de comportamiento organizacional.

Implicaciones administrativas La idea de contingencia cultural sugiere que los administradores expatriados deben aprender a operar con eficiencia en un nuevo ambiente. Aunque deben operar dentro de los límites de la mayoría de las políticas de las oficinas centrales, los administradores también deben ser lo bastante flexibles para responder a las condiciones locales. La política laboral, las prácticas de personal y los métodos de producción deben adaptarse a una fuerza laboral distinta. Las estructuras organizacionales y los patrones de comunicación necesitan adaptarse a la operación local y coordinarse con las oficinas centrales y otras sucursales. La probabilidad de lograr mejoras en la productividad es mucho mayor cuando una empresa y sus expatriados se adaptan a las condiciones del país anfitrión.

Integrar la tecnología y la cultura

Función integradora de la administración Una vez que los administradores se encuentran en el país anfitrión, deben dirigir su atención a la integración de los enfoques tecnológicos con las culturas locales. Cuando no es posible cambiar las prácticas locales que interfieren con la productividad, quizá puedan ignorarse o integrarse a un plan de producción modificado. Si, por ejemplo, es aceptable una hora de siesta, es probable que se pueda escalonar de manera que el equipo siga en operación y se mantenga el servicio al cliente.

El trabajo de los administradores internacionales es tratar de que sus prácticas administrativas conserven los elementos esenciales tanto de las culturas conocidas como de las nuevas para que los empleados trabajen con la seguridad de algunas prácticas que les son familiares, pero que, a la vez, logren también una mayor productividad que la que generaba normalmente la cultura anterior. Como demuestran tanto la experiencia como la investigación, el cambio tecnológico también se acompaña de cambio social. La parte tecnológica del cambio recibe el apoyo de las herramientas y enfoques lógicos de la ciencia, pero la parte social depende de un liderazgo eficaz.

Tanto los administradores como los técnicos necesitan limitar su tendencia a establecer complejos sistemas administrativos y de producción en el país anfitrión para igualar a los de su propio país. Estos sistemas pueden estar más allá de las habilidades o la formación educativa de los empleados locales, y no entenderse bien u operarse de manera ineficiente. Un sistema más sencillo es más fácil de operar, como muestra la situación siguiente:

> Un especialista en administración de recursos humanos asignado en otro país estableció un complicado sistema de evaluación del desempeño de 10 puntos, igual al de las oficinas centrales de Chicago. Los supervisores locales asintieron con la cabeza cuando recibieron las instrucciones, por lo que el experto pensó que todo estaba bien y habían entendido perfectamente. Sin embargo, cuando devolvieron las formas de evaluación contestadas, el supervisor descubrió que los siete supervisores calificaron a cada empleado exactamente igual en los 10 puntos.
>
> La investigación reveló que los supervisores asintieron con la cabeza porque no deseaban ofender al especialista, que era para ellos un invitado y superior, pero no entendieron el concepto del sistema de evaluación. Además, no podían aceptar culturalmente la idea de juzgar a sus empleados (quienes también eran sus vecinos) por escrito porque ninguna de las partes en ese tipo de situación podría salvar la imagen.

El rol comunitario de los administradores expatriados Los administradores expatriados deben considerar su rol en una comunidad local. Aunque suelen ser figuras respetadas con mucho poder económico, están en un país como huéspedes y quizá no se integren con facilidad en las estructuras sociales y de poder de una comunidad local. Aunque hablen el idioma y vivan en la comunidad durante años, quizá no se les termine de aceptar en su estructura social. Por su rol marginal y el aislamiento subsiguiente de apreciaciones importantes, corren el riesgo de malinterpretar gran parte de la estructura de valor de la comunidad.

Aun cuando los errores culturales parezcan insignificantes a un extranjero, pueden ser excesivamente importantes para un nativo. Los administradores expatriados no deben dar la imagen de que son insensibles a la cultura local o que desean cambiarla. Tendrán más posibilidades de éxito si mantienen un equilibro respetuoso entre la cultura local y su compatibilidad con la cultura de la empresa matriz. Si se ignora la cultura local, el desequilibrio resultante en el sistema social interfiere con la productividad. Del mismo modo, si la organización se somete por completo a la cultura del país anfitrión, la falta de acoplamiento con el sistema tecnológico ocasionará una pérdida de eficiencia. Tanto la cultura local como la tecnología de punta deben integrarse.

COMUNICACIÓN TRANSCULTURAL

Además de la conveniencia de aprender a hablar y entender el idioma del país anfitrión, los expatriados también necesitan apreciar las importantes diferencias de la comunicación no verbal. Si no lo hacen, corren el riesgo de cometer errores graves que pondrían en riesgo sus relaciones con sus empleados, socios, clientes y proveedores. Entre las áreas en las que difieren las orientaciones hacia la **comunicación transcultural** se destacan los contrastes en el valor relativo que se da a la eficiencia del tiempo, los patrones de pensamiento, los valores otorgados a prever el futuro, la necesidad de espacio personal, el contacto visual, la apariencia física, la postura, los gestos, el significado del silencio y la legitimidad del contacto físico. Estos factores dificultan en gran medida una comunicación eficaz con otra persona en un ambiente internacional. Por consiguiente, existen factores de contingencia importantes que los gerentes deben considerar con cautela.

> A pesar de la conveniencia de que los administradores estadounidenses aprendan el idioma de un país anfitrión cuando trabajan en él, se ha establecido la tendencia contraria: la creciente aceptación del inglés como el idioma principal para los negocios en Europa. Sesenta y nueve por ciento de los administradores de Europa Occidental habla inglés actualmente, y más de 90 por ciento de los estudiantes europeos estudia inglés. ¿Qué estimuló esta difusión? Las explicaciones varían, pero entre ellas se destacan su rico vocabulario y capacidad de cambio, así como una fuerza tecnológica poderosa, es decir, el efecto del correo electrónico e internet, en los que el inglés es un denominador común en el ambiente de negocios.[19]

Administradores transculturales

Se requieren empleados transculturales

Es evidente que se debe dar una atención cuidadosa a la preparación cultural de los empleados expatriados. A la larga, es posible desarrollar un grupo de empleados con capacidad de adaptación transcultural en las organizaciones con grandes operaciones internacionales.[20] Estos empleados son **empleados transculturales** porque operan eficazmente en varias culturas. Tienen un nivel bajo de etnocentrismo y se adaptan con facilidad a diferentes culturas sin experimentar un fuerte choque cultural. Por lo general, se comunican fácilmente en más de un idioma.

Los empleados transculturales se requieren sobre todo en grandes empresas multinacionales que operan en diversas culturas nacionales. Para que una empresa sea de carácter verdaderamente internacional, debe tener propiedades, operaciones, mercados y administradores de verdad diversificados sin que ningún país domine ninguno de estos cuatro aspectos. Sus líderes

Consejos a los futuros administradores

1. *Aprenda todo lo que pueda* sobre diversas culturas, tanto locales como internacionales.
2. *Desarrolle relaciones de colaboración regulares (aprendizaje conjunto)* con colegas extranjeros.
3. *Participe en capacitación transcultural y de diversidad.*
4. *Entreviste a antiguos expatriados*, así como a ciudadanos extranjeros que trabajen en el país anfitrión, para aprender de sus valiosas experiencias.
5. *Adquiera facilidad para comunicarse por lo menos en un idioma adicional.*
6. *Identifique a un mentor* que esté dispuesto y sea capaz de aconsejarle sobre asuntos transculturales.
7. *Examine las características culturales* (por ejemplo, individualismo o colectivismo) del país al que probablemente sea asignado.
8. Esfuércese conscientemente en *evitar los problemas conductuales de xenofobia y etnocentrismo.*
9. *Busque y ayude a desarrollar un alto nivel de inteligencia cultural* en todos los candidatos a posibles asignaciones al extranjero.
10. Investigue los factores distintivos que ayudan a las organizaciones de otras culturas a tener éxito y *evalúe su posibilidad de aplicación* (o capacidad de adaptación) en su propia organización.

consideran al mundo como una unidad económica y social, pero reconocen cada cultura local, respetan su integridad, reconocen sus beneficios y usan sus diferencias eficazmente en su organización.

Hay indicios que dejan entrever que los líderes transculturales necesitan adaptar su estilo de liderazgo no sólo a la cultura en la que se encuentran, sino también a los valores culturales de cada empleado. El liderazgo transformador logra niveles más altos de satisfacción y compromiso organizacional de los empleados con los valores colectivos, mientras que el liderazgo transaccional encaja mejor con los empleados orientados a los logros a nivel individual.[21] Sin embargo, en lo que se refiere a adaptar los estilos de liderazgo a los valores culturales de un país, el método participativo es el más aceptable y deseado universalmente.

Resumen

El mundo de los negocios se transformó en una economía global. Muchas empresas estadounidenses adquirieron carácter de multinacionales mediante la ampliación de sus operaciones a otros países. De modo similar, muchas corporaciones externas iniciaron extensas operaciones en Estados Unidos y otras partes. Los administradores de estas empresas encuentran una gran variedad de ambientes sociales, legales, éticos, políticos y económicos, así como diferencias individuales. Entre muchos otros factores, la dificultad para entender los puntos de vista locales de productividad puede ser un obstáculo importante para mejorar. No obstante, cuando los administradores expatriados son eficaces, ayudan a proporcionar habilidades que se multiplican muchas veces en el país anfitrión.

Los empleados que llegan a otro país pueden tener dificultades para adaptarse debido a su provincialismo, etnocentrismo o a las diferencias en distancia cultural entre países. El choque cultural es una barrera potencial para el éxito, pero se evita o reduce con una selección cuidadosa, asignaciones compatibles, capacitación antes de la salida, así como orientación y apoyo. Los empleados que retornan también necesitan atención para que su reingreso sea fácil y productivo.

Los administradores expatriados deben reconocer que sus prácticas de comportamiento organizacional no pueden transferirse directamente de un país a otro, sobre todo si el país anfitrión está menos desarrollado. Los modelos para entender y dirigir al personal deben adaptarse a la cultura social específica. Los mejores resultados se obtienen cuando no se utilizan las prácticas tradicionales del país de origen ni del anfitrión. La teoría Z ofrece un ejemplo de enfoques organizacionales que integran las ideas más viables de los dos conjuntos de prácticas existentes. Se requerirán cada vez más administradores transculturales, es decir, que se adaptan satisfactoriamente a varias culturas y aun así logran sus metas de mayor productividad.

Repaso de términos y conceptos

Choque cultural inverso, *428*
Choque cultural, *424*
Colectivismo, *420*
Comunicación transcultural, *432*
Contingencia cultural, *429*
Culturas de alto contexto, *422*
Culturas de bajo contexto, *422*
Distancia cultural, *423*
Distancia del poder, *421*
Empatía cultural, *423*
Empleados transculturales, *432*
Etnocentrismo, *423*
Evitar la incertidumbre, *421*
Expatriados, *422*
Individualismo, *420*
Inteligencia cultural (CQ), *426*
Multiculturalismo, *422*
Organizaciones geocéntricas, *423*
Organizaciones multinacionales, *415*
Orientación de corto plazo, *421*
Orientación de largo plazo, *421*
Provincialismo, *422*
Repatriación, *428*
Sociedades femeninas, *421*
Sociedades masculinas, *421*
Teoría Z, *429*
Xenofobia, *428*

Preguntas de repaso

1. Seleccione un país que haya salido recientemente en las noticias internacionales. Busque información sobre factores sociales, legales, éticos, políticos y económicos clave que ayuden a un administrador que está a punto de trasladarse a él para que entienda la cultura de ese país.
2. Identifique las empresas multinacionales de su región. ¿En qué partes del mundo operan? ¿Cuándo adquirieron ese carácter? Si es posible, invite a un representante de una de las empresas para que hable a la clase sobre políticas, experiencias y problemas que la empresa ha enfrentado en sus operaciones multinacionales.
3. Examine los cinco factores que representan importantes diferencias individuales entre culturas (por ejemplo, distancia del poder). ¿Hasta qué grado concuerda usted con la imagen de una persona de su país en esas dimensiones específicas? ¿Podría trabajar con alguien que tuviera las características opuestas? Explique.
4. Analice los efectos del provincialismo y etnocentrismo. ¿Cómo se comportarían los empleados si tuvieran esas características? ¿Cómo respondería a los trabajadores de otro país si presentaran esos rasgos?
5. Recuerde un momento en el que haya experimentado choque cultural. ¿Cómo reaccionó usted? ¿Cómo lo podría haber anticipado y prevenido? ¿Es posible experimentar choque cultural sólo por viajar en Estados Unidos? Explique.
6. Evalúe las diversas recomendaciones para reducir o superar las barreras a la adaptación cultural. ¿Cuáles cree que tengan las mayores probabilidades de éxito?
7. ¿Qué persona cree usted que experimentará el mayor grado de choque cultural después de mudarse a otro país: el expatriado o su cónyuge (e hijos)? ¿Por qué?
8. Ofrezca varias sugerencias para evitar o la menos disminuir el problema de reingreso transcultural (choque cultural inverso).
9. ¿Por qué el concepto de orientación a los resultados (importancia en la productividad) es difícil de entender para algunos empleados del país anfitrión? ¿Sería más fácil explicar la necesidad de este concepto en un país rico en petróleo o en uno con recursos naturales muy limitados? Explique.
10. La teoría Z adapta prácticas administrativas japonesas selectas al ambiente estadounidense. Especule sobre las razones por las que algunos empleados estadounidenses que trabajan para una empresa que aplica la teoría Z podrían todavía resistirse a esas prácticas. Ahora, trate de crear una teoría ZZ en que adapte las prácticas estadounidenses al ambiente y la cultura japoneses. ¿Cómo sería la teoría ZZ y cómo la recibirían?

Evalúe sus habilidades

¿Son buenas sus habilidades de administración intercultural?

Lea con cuidado las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe a usted correctamente cuando ha tra-

tado de administrar el comportamiento a través de las culturas. Sume los puntos y prepare un breve plan de acción para su mejoramiento propio. Esté preparado para reportar su calificación a todo el grupo para su tabulación.

	Buena descripción									**Mala descripción**
1. Tengo capacidad para adaptarme a diferentes niveles de ética laboral que pudiera encontrar a través de las culturas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Creo que las expatriadas son tan eficaces como los expatriados.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Soy sensible a la necesidad que tienen las personas de todas las culturas, sobre todo de las culturas colectivistas, de salvar la imagen.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Puedo evaluar las diferencias a través de las culturas nacionales con base en los cinco factores clave (por ejemplo, distancia del poder, evitar la incertidumbre).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Me siento igualmente a gusto cuando opero en una cultura de alto contexto que cuando lo hago en una de bajo contexto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Hablo por lo menos dos idiomas con fluidez.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Puedo mostrar un grado considerable de empatía cultural por cualquier país que visitara o donde trabajara.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Estoy consciente de las etapas comunes del choque cultural y creo que podría llegar a la etapa de adaptación muy rápido en una nueva cultura.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Sé cuáles países tienden a reunirse en grupos socioculturales similares.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Tengo la capacidad de enumerar las características y ventajas de un enfoque de la teoría Z hacia la administración.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Calificación e interpretación

Sume sus puntos totales para las 10 afirmaciones. Anote aquí ese número ___ y repórtelo cuando se le solicite. Por último, inserte su calificación total en la gráfica de "Evalúe y mejore sus propias destrezas en comportamiento organizacional" en el apéndice A.

- Si tuvo una calificación entre 81 y 100 puntos, parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de administración intercultural.
- Si tuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, debe revisar los puntos en que tuvo menor calificación en su autoevaluación y buscar formas de mejorar en ellos.

- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos puede ir en detrimento de su futuro como administrador intercultural. Lo alentamos a revisar las secciones pertinentes del capítulo y buscar material relacionado en otros capítulos y otras fuentes.

Identifique ahora sus tres calificaciones más bajas y escriba aquí los números correspondientes a las preguntas: ____, ____, ____. Redacte un párrafo breve, en el cual detalle un plan de acción que le permita afinar cada una de estas destrezas.

Un incidente para reflexionar

Piedmont Company

Piedmont Company es una importante fábrica multinacional con sucursales que operan en varios países alrededor del mundo. Sus oficinas centrales se encuentran en Estados Unidos, pero envió a varios administradores expatriados a trabajar en sus diversas sucursales. La empresa aplicó una encuesta a sus administradores medios para determinar sus niveles relativos de satisfacción de necesidades en sus puestos. Los resultados de la encuesta se reportan en la tabla siguiente:

Niveles aproximados de satisfacción de necesidades de administradores estadounidenses de nivel medio en operaciones estadounidenses en comparación con los de sucursales en el extranjero

Puntos de la encuesta	Administradores en Estados Unidos	Administradores (estadounidenses) expatriados en sucursales
Satisfacción con		
Seguridad laboral	Alta	Moderada
Oportunidad para hacer amistades	Alta	Alta
Sentimientos de autoestima	Altos	Moderados
Prestigio dentro de la empresa	Moderado	Moderado
Prestigio en la comunidad	Moderado	Alto
Oportunidad de autonomía	Moderada	Alta
Nivel de autoridad	Bajo	Alto
Sentimiento de logro	Moderado	Moderado
Sentimiento de autorrealización	Bajo	Moderado

Preguntas

1. Analice los resultados que se obtuvieron y dé su interpretación de los tipos de problemas que existen. Ofrezca posibles explicaciones.
2. Prepare una serie de recomendaciones para resolver o disminuir los problemas que identificó.
3. Especule sobre cuáles serían los resultados si la encuesta se hubiera aplicado a los empleados no supervisores de cada país. ¿En qué basa sus conclusiones?

Ejercicio vivencial

Capacidad de adaptación a una asignación multicultural

Suponga que a usted lo contrató una empresa que cuenta con extensas operaciones en diversos países del mundo. Su primera asignación laboral requerirá que permanezca fuera de Estados Unidos alrededor de tres años, y partirá aproximadamente dentro de 30 días.

1. Revise el tema sobre provincialismo, etnocentrismo y choque cultural que se analiza en el texto. Piense hasta qué grado es probable que manifieste cada una de estas barreras a la adap-

tación cultural y registre sus respuestas en la parte superior de la siguiente gráfica. Después, en la parte inferior de la gráfica indique a qué grado espera honestamente experimentar dificultades para adaptarse a la cultura de cada uno de los seis grupos socioculturales.

	Grado bajo						**Grado alto**
Barrera							
Provincialismo	1	2	3	4	5	6	7
Etnocentrismo	1	2	3	4	5	6	7
Choque cultural	1	2	3	4	5	6	7
	Grado de dificultad bajo						**Grado de dificultad alto**
Grupo sociocultural							
Angloamericano	1	2	3	4	5	6	7
Latinoamericano	1	2	3	4	5	6	7
Latino europeo	1	2	3	4	5	6	7
Nórdico	1	2	3	4	5	6	7
Centro europeo	1	2	3	4	5	6	7
Cuenca del Pacífico	1	2	3	4	5	6	7

2. Comparta sus evaluaciones personales con el resto de la clase (elabore una distribución de frecuencias con las respuestas de la clase). Explore por qué existen diferencias entre los estudiantes y qué implica el patrón general respecto de la capacidad de los miembros de la clase a convertirse en empleados transculturales. ¿Qué puede hacer usted o su empleador para aumentar su posibilidad de éxito en vista de sus evaluaciones?

Generación de elementos de juicio de CO

Un *elemento de juicio* es una percepción nueva y lúcida de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" con claridad algo de lo que no tenía idea antes. Esto se conoce algunas veces sólo como un "momento de comprensión repentina" en que se experimenta una especie de revelación o llega a una conclusión directa sobre un tema o asunto.

Los elementos de juicio no son necesariamente dramáticos, porque lo que es un elemento de juicio para una persona puede ser menos importante para otra. El rasgo crucial de los elementos de juicio es que son pertinentes y memorables para *usted*; deben representar nuevo conocimiento, nuevos marcos de referencia o nuevas formas de visualizar cosas que usted desea retener y recordar al paso del tiempo.

Así, los elementos de juicio son diferentes de la información de los recuadros "Consejos para los futuros administradores" en esta obra. Esos consejos son un recetario y están orientados a la acción; indican un curso de acción recomendado.

Una forma útil de pensar en los elementos de juicio de CO es suponer que usted es la única persona que leyó el presente capítulo. A usted se le encarga la tarea de destacar, en sus propias palabras, los conceptos principales (no sólo resumir todo el capítulo) que serían más importantes para un auditorio que jamás ha escuchado este tema. *¿Cuáles 10 elementos de juicio compartiría con este auditorio?*

(Ejemplo) *Los expatriados que regresan a casa experimentan un choque cultural inverso tan fuerte como cuando partieron a una asignación en el extranjero.*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Cultive el pensamiento crítico y sus habilidades de reflexión

Dedique algunos minutos a repasar la explicación en la Guía de lectores sobre el pensamiento crítico y la reflexión. Recuerde que si perfecciona esas habilidades ahora, tendrá una ventaja competitiva considerable cuando solicite un empleo y le pregunten qué competencias únicas aportaría al puesto y a la organización.

Pensamiento crítico

Recuerde el material que leyó en este capítulo. ¿Cuáles son tres *preguntas críticas* únicas y estimulantes que le gustaría plantear sobre el material? (Pueden identificar algo polémico sobre lo cual tiene dudas, implicar que usted sospecha que una teoría o modelo tiene debilidades, examinar la legitimidad de las relaciones causales aparentes o examinar el valor probable de una práctica propuesta.) Prepárese para compartir estas preguntas con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____
2. _____

3. _____

_____

Reflexión

Este proceso a menudo requiere responder las preguntas paralelas de "¿Qué *opina* sobre el material que acaba de leer?" y "¿Qué *siente* respecto de ese material?" Por tanto, exprese sus *pensamientos y sentimientos* (reacciones) *personales* sobre cualquiera de las ideas o temas contenidos en este capítulo y prepárese para compartir estas reflexiones con sus compañeros de clase o su profesor.

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Parte **Ocho**

Problemas de caso

Introducción

Los problemas de caso son un medio útil para probar y aplicar algunas ideas de este libro. Traen a la realidad las ideas abstractas del comportamiento organizacional. Todos los problemas de caso que se verán a continuación, son situaciones reales que se registraron por medio de la investigación. Se retocaron ciertos detalles, pero ningún caso es ficticio. Se cambiaron todos los nombres, y cualquier similitud con personas reales es mera coincidencia.

Estos casos son importantes para la toma de decisiones; es decir, terminan en un punto que da a los administradores y empleados la oportunidad de tomar decisiones. La mayoría de los casos hace hincapié en problemas de decisión de los administradores. Una decisión suele basarse en la siguiente pregunta: ¿aún tengo un problema? Si la respuesta es afirmativa, es necesario un análisis más profundo: ¿qué problemas existen? ¿Por qué son problemas? ¿Qué se puede hacer al respecto con los recursos limitados disponibles (es decir, qué opciones están disponibles)? Entonces, ¿qué *debemos* hacer para resolver este problema particular en esta organización específica? Por último, ¿qué lecciones de conducta se pueden usar en el futuro? Tomar decisiones basadas en las respuestas a estas preguntas es la realidad que cada administrador enfrenta en situaciones operativas. No hay forma de escapar.

Incluso una persona que no planee convertirse en administrador puede ganar mucho con el análisis de estos casos, porque todos los empleados necesitan desarrollar sus propias habilidades analíticas en comportamiento humano para trabajar de manera satisfactoria con sus socios y *la administración* de las organizaciones. Al ponerse usted mismo en el papel de un empleado en un caso, puede preguntar: ¿por qué mis compañeros actúan así en esta situación? ¿Por qué la administración actúa de ese modo en este caso? ¿Hubo algo en mi comportamiento que ocasionara estas acciones? ¿Cómo puedo cambiar mi comportamiento para trabajar con más eficacia en la organización y con mis colegas, para lograr mis metas con mayor facilidad?

Como estos problemas de caso describen situaciones reales, incluyen prácticas tanto buenas como malas. Estos casos no se presentan como ejemplos de buena administración, comportamiento organizacional eficaz, mala administración o comportamiento organizacional ineficaz. Los lectores deben juzgar por sí mismos. *El valor principal de estudiar estos casos radica en el desarrollo de habilidades analíticas y la aplicación del conocimiento de comportamiento organizacional para resolver problemas desafiantes.*

Caso **Uno**

Equipo de trabajo en un ambiente virtual

T.A. Stearns era una empresa de contabilidad fiscal de escala nacional cuyo negocio principal era su popular servicio de cálculo de impuestos personales. La enorme reputación de Sterns se basaba en la alta calidad de su asesoría y la excelencia de su servicio. Las claves para lograrla fueron las bases de datos de cómputo y las herramientas de análisis de nivel superior con que sus agentes asesoraban a los clientes. Estos programas eran producto de individuos muy capacitados, por lo general abogados y contadores fiscales que adquirieron habilidades de programación de manera extraoficial.

Los programas eran muy técnicos en cuanto a las leyes fiscales que abarcaban y al código en el que estaban escritos. Para perfeccionarlos, se requerían altos niveles de habilidades de programación y capacidad para entender la ley. Era necesario integrar rápida y perfectamente nuevas leyes e interpretaciones de las leyes vigentes a las regulaciones y herramientas de análisis disponibles.

Cuatro programadores llevaban a cabo el trabajo en un ambiente virtual en la extensa área de Boston. Los cuatro sitios de trabajo estaban conectados entre sí y con la empresa por correo electrónico, teléfono y software de conferencia. Las reuniones formales entre todos los programadores se realizaban sólo unas cuantas veces al año, aunque los trabajadores se reunían a veces de manera informal además de las ocasiones programadas.

Los párrafos siguientes describen a los miembros del equipo de trabajo virtual.

Tom Andrews era un abogado fiscal, graduado de la Universidad Estatal y ex jugador de jockey universitario. A los 35 años, Tom había trabajado en los programas durante seis años y era el miembro del grupo con mayor antigüedad. Además de sus responsabilidades de diseño, era el principal coordinador de Stearns y el responsable de capacitar a los nuevos miembros del grupo. Era soltero y trabajaba en su granja, ubicada al sur de New Hampshire, donde disfrutaba de la caza y la pesca en su tiempo libre.

Cy Crane, de 32 años, era contador fiscal graduado en ciencias de la computación en la Universidad Estatal. Estaba casado y tenía dos hijos de 4 y 6 años. Su esposa trabajaba de tiempo completo en un bufete jurídico en el centro de Boston, en tanto que él oscilaba de su cocina a su computadora en su hogar, situado en los suburbios de Boston. En su tiempo libre disfrutaba del ciclismo y la pesca.

Marge Dector, abogada fiscal, de 38 años, graduada en Outstate University, estaba casada y tenía dos hijos de 8 y 10 años. Su esposo trabajaba de tiempo completo como ingeniero eléctrico con un contratista local de defensa. Vivía y trabajaba en su hogar, situado en los suburbios de Boston, y le gustaba jugar golf y esquiar.

Rae André preparó este caso, que se usa con autorización del autor. © 1999. Todos los derechos reservados.

Megan Harris, contadora fiscal y graduada de Big Time University, tenía 26 años y era soltera. Recién se había mudado a Boston para aprovechar la amplia gama de oportunidades en su especialidad y disfrutar la belleza de Nueva Inglaterra. Trabajaba en su apartamento de Back Bay.

Durante su trabajo, estas cuatro personas intercambiaban mensajes por correo electrónico muchas veces al día y no era raro para ellos apartarse de sus invitados o niños para conectarse y comunicarse con los demás. Con frecuencia, sus correos eran divertidos, además de que se relacionaban con el trabajo. En ocasiones se ayudaban entre sí con el trabajo, por ejemplo, cuando un padre con un hijo enfermo debía cumplir con una fecha límite. En ocasiones, Tom invitaba a los demás a visitarlo en su granja y, de vez en cuando, Marge y Cy, junto con sus familias, se reunían para cenar. Alrededor de una vez al mes, todo el grupo se reunía para comer.

Todos estos trabajadores recibían un salario, el cual, según la costumbre de la empresa, cada uno negoció por separado y de manera confidencial con la administración. Un factor importante en su compromiso con el trabajo era la flexibilidad. Aunque debían conectarse regularmente durante sus días laborales, podían realizar sus tareas en cualquier momento. Cuando estaban juntos, bromeaban sobre los administradores y trabajadores que debían permanecer en la oficina durante horas específicas, refiriéndose a ellos como "empleados que estaban todo el día sentados en una silla" y a sí mismos como "agentes libres".

Cuando se les pedía un cambio importante en el programa, con frecuencia desarrollaban herramientas de programación denominadas macros con las que realizaban sus trabajos con mayor eficiencia y aumentaban notablemente la rapidez para introducir un cambio en los programas. Cy, en particular, de verdad disfrutaba cuando las desarrollaba. Por ejemplo, en un proyecto reciente, se obsesionó con la posibilidad de crear un acceso directo que ahorraría una gran cantidad de tiempo. Una semana después de enviar su código y sus notas de publicación a la empresa, Cy alardeó a Tom que había creado una macro que le ahorró ocho horas de trabajo esa semana. "Ya vienen los peces", dijo, "y quiero estar en la playa". Tom era escéptico en cuanto al acceso directo, pero, después de probarlo en su propio trabajo, descubrió que en realidad le ahorró muchas horas.

T.A. Stearns tenía un programa que recogía sugerencias de empleados, a los que se premiaba por innovaciones que ahorraran dinero a la empresa. El programa daba a los empleados 5 por ciento de los ahorros generados por la innovación durante un periodo de tres meses. La empresa también tenía un plan de participación de utilidades. Tom y Cy sentían que la pequeña cantidad de dinero generada por un premio de la empresa no compensaba el tiempo libre que ganaban cuando empleaban la nueva macro. Deseaban el tiempo para descansar o para otras asesorías, y además consideraban que, como el dinero provenía de las utilidades, de cualquier manera salía de los bolsillos de los empleados. Parecía haber poco estímulo para compartir su innovadora macro con la administración.

También creían que su grupo podía tener problemas si la administración se enteraba de la innovación. Ahora podían hacer el trabajo con tanta rapidez que sólo se necesitaban tres programadores. Si la administración llegaba a conocer la macro, quizá uno de ellos perdería su empleo y los trabajadores restantes tendrían más trabajo que realizar.

Cy y Tom decidieron que no había un estímulo suficiente para informar a la empresa sobre la innovación. Sin embargo, apenas comenzaba la temporada pesada y sabían que todos los miembros del grupo se sentirían presionados con la enorme carga de trabajo. Decidieron distribuir la macro a los demás miembros del grupo y hacerles jurar que guardarían el secreto.

Un día, durante la comida, el grupo estableció un nivel de producción que, según su parecer, no generaría sospechas en la administración. Después de varios meses, usaron una parte de su tiempo extra para aumentar todavía más la calidad de su trabajo y otra parte en sus propios intereses personales.

Dave Regan, administrador del grupo de trabajo, detectó la innovación varias semanas después de que se implantara por primera vez. Se preguntaba por qué el tiempo de producción había disminuido un poco en tanto que la calidad había aumentado, y el primer indicio de una respuesta provino de un correo electrónico de Marge dirigido a Cy en que le agradecía por ahorrarle tanto tiempo con su "mente brillante". Como no deseaba avergonzar a su grupo de empleados, el administrador insinuó a Tom que deseaba saber lo que estaba pasando, pero no

obtuvo ninguna información. No comunicó sus sospechas a su propio administrador pues razonó que, como la calidad y la productividad aumentaron, en realidad no necesitaba continuar con el asunto.

Entonces, un día, Dave escuchó que Cy presumió su innovación a un miembro de otro equipo virtual de la empresa. De repente, la situación parecía fuera de control. Dave invitó a Cy a comer y le pidió que le explicara lo que sucedía. Cy le contó acerca de la innovación, pero insistió en que la acción del grupo se había justificado para protegerse.

Dave sabía que su propio jefe se enteraría pronto de la situación y le pediría respuestas.

Guías de estudio

1. ¿Por qué este grupo es un equipo?
2. ¿Qué características del equipo lo predisponen a tomar decisiones ineficaces?
3. ¿Qué características del pensamiento grupal se manifiestan en el equipo de trabajo?
4. ¿Ha sido Dave un líder de grupo eficaz? ¿Qué debe hacer ahora?

Caso **Dos**

El hospital de enseñanza

El doctor Robert Uric era el jefe de la Unidad de Nefrología de una importante escuela universitaria de medicina y un hospital de enseñanza. Éste, un centro médico regional, tenía alrededor de 1 000 camas, y se consideraba una institución médica más o menos prestigiosa.

Existía hostilidad y competencia constantes entre el hospital y la escuela de medicina. Las dos instituciones, ambas estatales, tenían un solo alto funcionario en común, el director general. De éste hacia abajo, la organización se dividía en dos: la escuela de medicina con su profesorado médico y su plantel docente en enfermería, por un lado, y el administrador del hospital, los empleados no médicos del hospital y el personal de servicio auxiliar, por el otro (vea la figura 1).

La planta física, diseñada en forma de H, semejaba y acentuaba la estructura organizacional. La escuela de medicina se ubicaba de este a oeste, con 10 pisos de altura en el lado norte, mientras que el hospital, también dispuesto de este a oeste, tenía 8 pisos de altura en el lado sur. Estaban conectados sólo por la barra de la H, un corredor sin oficinas que unía a ambas instituciones en cada uno de los seis primeros pisos.

Gran parte del problema era la naturaleza inusual de las disposiciones financieras. Los médicos, como profesores académicos, recibían salarios, pero no honorarios por los servicios que proporcionaban a pacientes. A éstos se les cobraban servicios profesionales, pero los ingresos se depositaban en los fondos departamentales que los directores de cada departamento distribuían a discreción. Por otro lado, el hospital enviaba al Estado cada dólar de los ingresos que obtenía de los pacientes, y después debía pedir y justificar cada centavo de los ingresos operativos que obtenía.

Los subsidios complicaban aún más la situación, sobre todo en el área de los salarios. Los empleados del hospital eran trabajadores del servicio civil, regulados estrictamente por clasificaciones de puestos y escalas salariales; no había ninguna excepción. Sin embargo, los profesores de la escuela de medicina usaban con frecuencia los subsidios para complementar la escala salarial estatal, contratar directamente personal con salarios más altos o proporcionar incentivos no salariales. Por la flexibilidad financiera, las condiciones laborales también eran mejores en la escuela de medicina, cuyo personal tenía dinero para más equipo, más viajes e incluso más fiestas.

Las incongruencias entre las operaciones del hospital y las de la escuela de medicina se acentuaban por la integración del profesorado en las funciones del hospital. La situación se agravaba con los informes de técnicos, empleados del piso de pacientes y auxiliares clínicos. Este personal del hospital trabajaba directamente bajo las órdenes de médicos y enfermeras de la escuela de medicina, quienes también eran jefes administrativos de los departamentos clínicos del hospital y tenían una buena posición para observar y escuchar las diferencias entre el

---

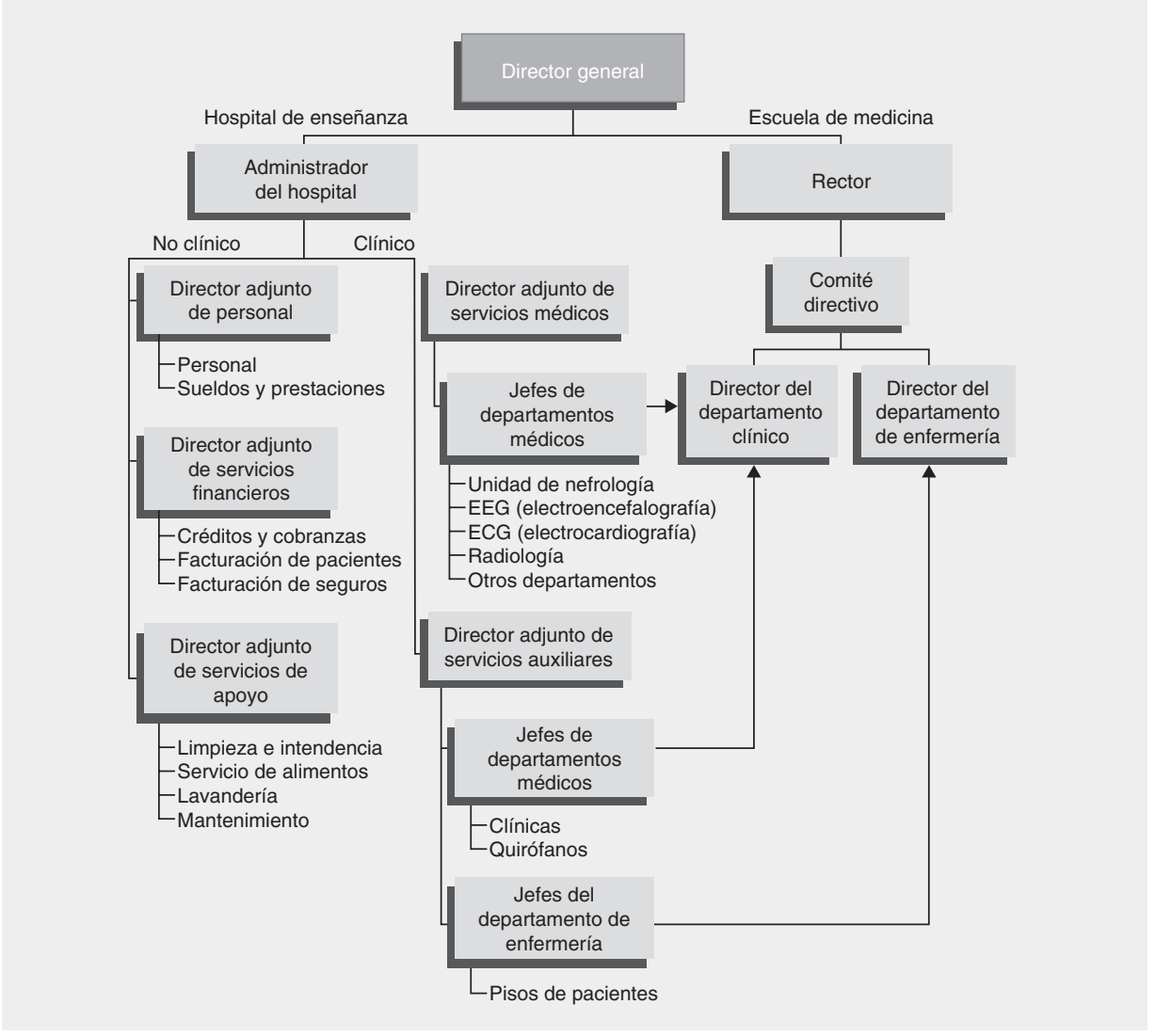
Roberta P. Marquette y Michael H. Smith prepararon este caso, con la supervisión de Theodore T. Herbert. El caso no tiene la intención de reflejar prácticas administrativas o técnicas eficaces o ineficaces; se preparó para analizarlo en clase. © Theodore T. Herbert, Crummer Graduate School of Business, Rollins College, Winter Park, FL 32789.

hospital y la escuela de medicina (se pensaba que se necesitaban médicos calificados para dirigir los departamentos clínicos del hospital debido a la naturaleza técnica de las funciones de los departamentos y a la necesidad médica).

Los directores adjuntos del hospital estaban a cargo de la mayor parte de los asuntos administrativos, entre los cuales se incluía la administración de sueldos y programas de prestaciones. No obstante, los jefes de departamento (médicos) eran responsables de supervisar las actividades departamentales, evaluar a los empleados y recomendar aumentos salariales y promociones. Esta relación de doble reporte ponía a los empleados en una situación de responsabilidades muy divididas. Además, el desdén general de los médicos hacia los administradores del hospital dejaba a los directores adjuntos en la posición de meras figuras carentes de autoridad en el área de servicios clínicos. El personal del hospital, aparentemente desde los administradores hasta los auxiliares clínicos, se quejaba de que los médicos eran divas, que se consideraban casi divinos. Por otro lado, el personal médico se quejaba de que el personal del hospital estaba integrado por empleados incompetentes que trabajaban en el servicio civil.

Una excepción era el doctor Robert Uric, jefe de la unidad de nefrología. A pesar de la complejidad de su puesto y de que pertenecía al profesorado académico, el doctor Uric era muy apreciado por los empleados del hospital con quienes trabajaba. Una razón radicaba en que,

FIGURA 1 Organigrama del hospital de enseñanza y la escuela de medicina



siempre que era posible, compartía sus subsidios con los empleados del hospital que trabajaban en su unidad. Financiera y emocionalmente, la unidad de nefrología del hospital, no el departamento universitario de medicina, era el hogar e hijo predilecto del doctor Uric.

La unidad de nefrología del hospital de enseñanza, al igual que muchas otras unidades de nefrología, recibía lo que se podía llamar un trato de "hijastra", desterrada a un segundo sótano, donde la mayor parte del resto de los profesores y del personal podía evitar la realidad dolorosa de los pacientes con enfermedades renales crónicas. No obstante, la unidad de nefrología *era* un lugar alegre. El personal, bajo el liderazgo de Uric, mantenía una moral notablemente alta en vista de la desesperanza de muchos casos y las frecuentes defunciones de pacientes que visitaban durante años la unidad y se convertían, con el tiempo, en casi miembros de una extensa familia. Ellos y sus familias apreciaban sinceramente el trabajo del personal de la unidad de nefrología (residentes, internos y técnicos por igual), el cual era una fuente de admiración para el profesorado y personal externos que conocían las condiciones de la unidad de nefrología, semejante a una mazmorra. En realidad, el mismo doctor Uric era asombroso.

Cuando las tardes eran agradables, se le veía recorrer los alrededores con un refresco y un sándwich en la mano, seguido por una docena de estudiantes, enseñando al estilo socrático entre los abedules y las ardillas. Cargar su almuerzo en una bolsa de papel no era la menor de las extravagancias de Uric; corrían muchas historias, como la de haber sido multado por descender a toda velocidad en su bicicleta una de las colinas escarpadas del campus. Además, se comenzaron a filtrar otras anécdotas a través de los que conocían a alguien de la unidad de nefrología: cuentos sobre fiestas de viernes por la tarde, animadas con alcohol y ponche de frutas, y, peor aún, rumores de que cada mes preparaban un asado de conejo o de animales experimentales cuyos trasplantes no tenían éxito, a los cuales se sacrificaba sin dolor y después se asaban sobre un par de mecheros de Bunsen.

Otros profesores consideraban a Uric una fuente constante de vergüenza e incomodidad. Sus acciones eran "indignas"; para ser un médico investigador, se involucraba demasiado con sus pacientes. De hecho, lloraba abiertamente cuando sus pacientes morían, ¡algo muy poco profesional! Con todo, era un excelente director de nefrología y un extraordinario maestro; al fin y al cabo, era una broma interna.

Todo eso cambió con Flower Life.

El doctor Uric recibía varios subsidios federales de los Institutos Nacionales de Salud (INS) para realizar investigación en transplante de riñón. Comenzó a realizar investigación activa durante el primer año después de tomar el control de la unidad de nefrología. Uric, quien no era el tipo de hombre que se fascinaba con las cuestiones académicas, casi se había obsesionado con la necesidad de respuestas al ver sufrir y morir a sus pacientes porque no había tratamientos disponibles. Empezó a resolver pequeños problemas individuales para pacientes específicos y después a generalizar y publicar las soluciones. Al aumentar su confianza en sus éxitos iniciales, Uric solicitó y obtuvo un subsidio, y comenzó a trabajar en los problemas más graves que enfrentaban los pacientes con insuficiencia renal crónica.

Un problema importante de los trasplantes es conservar el riñón adecuadamente (vivo y lleno de líquido) entre el donador y el receptor, y Uric trabajaba en este problema. En el transcurso de su trabajo, descubrió un líquido que se absorbía mucho más rápido que el agua en el nivel celular. Las pruebas mostraron que era una solución ineficaz para perfusión, pero a Uric se le ocurrió que si las plantas lo absorbían tan bien como lo hacían las células humanas, sería un buen líquido para flores cortadas, es decir, para prolongarles la vida. Después de encontrar la combinación adecuada del líquido y una sustancia ácida para evitar el cierre del extremo del tallo cortado, el doctor Uric decidió que tenía una sustancia superior a cualquiera otra que hubiese en el mercado en ese momento.

Según lo requería el acuerdo de subsidio, Uric reportó su descubrimiento al INS, cuyos funcionarios dijeron que no deseaban el líquido. La propiedad correspondía a la universidad, pero, cuando Uric se lo ofreció, los directivos sonrieron con indulgencia y dijeron que podía conservarlo. Uric, que no era un hombre que se desanimara fácilmente, ofreció después su descubrimiento a un importante fabricante de suministros de enfermería. La empresa lo compró, le puso el nombre de Flower Life y comenzó a ganar millones. De repente, el INS cambió de opinión y presentó una demanda. La historia apareció en los periódicos, primero en la loca-

lidad, luego en la región y después en todo el país; ni qué decir, el doctor Uric se burló de la situación.

Uric y sus extravagancias ya no eran una broma privada, y el profesorado empezó a preocuparse por la reputación de la escuela. En la siguiente reunión del comité directivo, los jefes de los departamentos clínicos analizaron la situación con el rector y sugirieron colocar a Uric en un puesto menos visible hasta que la situación se calmara. El rector estuvo de acuerdo y el comité ejecutivo consideró que debía actuar con cautela; después de todo, Uric tenía un contrato fijo y era muy popular entre los estudiantes y el personal interno. No habría que permitir que esta acción pareciera una persecución. Al final, el comité decidió presentar al rector un plan para establecer una nueva dirección de investigación en medicina. Con el respaldo del rector y dinero donado por los fondos departamentales de los directores, el plan se aprobó y se le ofreció precipitadamente el puesto a Uric. Al principio lo rechazó, pero se le hizo saber sutilmente que si esperaba que la universidad lo respaldara en el inminente litigio, tendría que colaborar rodeándose de un aire de respeto. Uric aceptó, se le otorgó un aumento salarial y se le transfirió a un nuevo laboratorio bellamente equipado, en el décimo piso del edificio principal; se asignó al jefe de residentes de nefrología, doctor Conrad, el encargo de la unidad de diálisis.

El jefe de residentes tenía reputación de ser inflexible. Asistió a la escuela de medicina de una universidad más pequeña y estaba muy contento de haber conseguido un internado y residencia en un importante hospital de enseñanza. Conrad, excelente estudiante, presentó su solicitud para ingresar a Bellevue, el hospital dependiente de la Universidad de Nueva York, y a algunos otros importantes hospitales de enseñanza. La única admisión provino de su empleador actual, y el comité de evaluación revisó minuciosamente su solicitud antes de aceptarlo. En tanto sus calificaciones y pruebas de aptitud lo presentaban como un joven extremadamente brillante y dedicado, sus cartas de recomendación lo mostraban como inflexible y más bien implacable. George Conrad, que nació y creció en un ambiente muy pobre, estaba decidido a convertirse en médico y a rodearse de esa aura segura y aparentemente impenetrable del médico, segura tanto financiera como social y profesionalmente. Tenía una imagen del médico sabio, distante, ecuánime y tan infalible como una persona podía llegar a ser. Además, un poco inseguro de sus orígenes, había adoptado desde mucho tiempo atrás la apariencia que él creía debía tener un médico; ahora era difícil, aun para él, decir si esta apariencia se había transformado en realidad.

Con la remoción de Uric, los miembros del comité directivo consideraron que Conrad era la persona ideal para asumir la responsabilidad de la unidad de nefrología. Sentían que Conrad actuaría con mano dura. El director del departamento de anestesiología, un poderoso y respetado miembro del comité, le informó sobre la asignación. El director le dijo a Conrad que el comité tenía la certeza de que podría dirigir la unidad de nefrología y que no esperaban oír sobre ningún problema de la unidad bajo su capaz administración. También le sugirió que debía ser firme al solicitar a Uric que permaneciera lejos de la unidad, lo que permitiría que la transición de autoridad procediera rápidamente.

El comité directivo esperaba un periodo de ajuste, pero las alteraciones de la rutina superaron cualquier cosa que los miembros hubiesen imaginado. Surgieron graves problemas de personal en la unidad de diálisis, en donde se incrementaron las inasistencias y quejas constantes por las condiciones imposibles para trabajar. En tanto estas quejas llegaban en gran número a las oficinas de personal del hospital por medio de procedimientos formales, pocos mensajes, o ninguno, llegaban al comité directivo o al rector. La administración del hospital, incapaz de cambiar la situación sin el consentimiento del jefe de departamento, en este caso el doctor Conrad, esperaba la autorización apropiada para investigar el asunto y mejorar las condiciones.

Al final del primer mes comenzó la rotación de personal; después de tres meses, 90 de los antiguos empleados se habían ido. El doctor Conrad no creía útil establecer una relación personal con los pacientes, y parecía sentir lo mismo respecto de sus subordinados. Los internos que rotaban por nefrología se quejaban amargamente de la actitud de Conrad hacia ellos y del trato que les daba; la matrícula de residentes que solicitaba rotar por el servicio disminuyó drásticamente.

Entre tanto, arriba, el trabajo de investigación de Uric era monótono y su disposición había decaído. No logró entregar un informe de avance a tiempo, y la institución que le otorgaba el subsidio tomó una postura más rígida y le canceló el resto de su financiamiento.

El rector y el comité directivo no estaban satisfechos, pero todos pensaban que la situación se corregiría. Sin embargo, nadie creía que el problema fuera lo bastante grave para investigar sus efectos sobre los pacientes renales que se encontraban en el segundo sótano. El rector y el comité incluso tal vez olvidaron que la unidad de diálisis se encontraba ahí abajo. Cuando las noticias salieron a la luz, revelaron que los efectos eran mucho más dañinos que cualquier cuento sobre los hábitos extraños del doctor Uric.

Una paciente que acudió a diálisis tres veces por semana durante varios años renunció a su lugar y se fue a su casa a morir. Como tenía un tipo raro de sangre y tejidos, la mujer estuvo mucho tiempo en la lista de espera de trasplante. Había visto a muchos otros pacientes morir en la espera e incluso a más pacientes obtener trasplantes, mientras sus probabilidades se reducían cada día más. Poco tiempo después de que Uric dejó la unidad, tomó su decisión; la historia se filtró después de su muerte.

Impresionados por la pésima situación que imperaba, el rector y el comité ejecutivo reintegraron de inmediato a Uric como jefe de la unidad de nefrología; después comenzaron a analizar lo sucedido y qué se podía hacer para restablecer la unidad y la reputación del hospital.

Guías de estudio

1. Identifique las barreras de comunicación en este caso y describa su efecto en la eficacia del hospital.
2. Compare los estilos de administración de ambos médicos y las aparentes reflexiones de cada uno sobre los supuestos de la teoría X y la teoría Y.
3. Relacione varias teorías de la motivación, como los impulsos de McClelland, la teoría bifactorial de Herzberg y el modelo de expectativas, con este caso.

Caso **Tres**

Creative Toys Company

John Wilson fundó Creative Toys Company, pequeña empresa especializada en la producción de pequeños juguetes de madera. El señor Wilson, carpintero aficionado, había fabricado muchos juguetes para sus hijos. Se dio cuenta de que eran muy comerciables en una época de juguetes de plástico, operados mediante baterías, que se rompen fácilmente. La empresa está orgullosa tanto de su historia como de su estabilidad y crecimiento en la industria. Las bajas tasas de rotación son el resultado de buenos salarios y prestaciones adicionales.

Un departamento en particular ha sido muy productivo. En una ocasión, el departamento de transportes superó a todos las demás divisiones en producción durante 12 meses. La única razón de este éxito es la baja tasa de rotación del departamento. Las ocho personas que trabajan en él han conservado sus empleos actuales por lo menos durante dos años.

Este departamento es responsable de la producción de todos los automóviles y camiones de juguete de la línea de productos de la empresa. Cada miembro posee en su estación de trabajo todo el equipo y las herramientas que se requieren para producir un juguete completo. Cuatro trabajadores fabrican automóviles en la mañana, en tanto que los otros cuatro fabrican camiones. El sistema se invierte en la tarde para disminuir la monotonía.

En el pasado, la administración de alto nivel autorizaba a cada departamento determinar sus propios procedimientos y métodos, siempre que los pedidos de producción se entregaran a tiempo. Esta autonomía permitía al departamento de transportes redistribuir sus ocho áreas de trabajo en forma circular (vea la figura 1). Esta distribución circular facilitaba a los miembros del departamento conversar entre sí y mantenerse informados de los hábitos de trabajo y la productividad de los demás. No sólo eran excelentes productores, sino que también se llevaban bien fuera del trabajo.

El administrador de la planta decidió hace poco contratar consultores para determinar si era posible aumentar la producción sin recurrir a una expansión física; la demanda de productos de la empresa había sobrepasado su capacidad de producción. Una recomendación se relacionaba con el departamento de transportes; su distribución física no facilitaba un flujo de tráfico eficiente de ida y vuelta con los demás departamentos, pues estaba entre los departamentos de pintura y de bloques de madera. Los suministros y los productos terminados se colocaban en un área de almacenamiento del departamento de envíos y recepción, lo que generaba mucho tráfico a través de los departamentos. Un empleado que manejaba un montacargas entregaba los suministros a todos ellos y, al mismo tiempo, retiraba los productos terminados.

Debra J. Mooney preparó este caso bajo la supervisión de Theodore T. Herbert. El caso no tiene la intención de reflejar prácticas administrativas o técnicas eficaces o ineficaces; se preparó para analizarlo en clase. © Theodore T. Herbert, Crummer Graduate School of Business, Rollins College, Winter Park, FL 32789.

Los consultores recomendaron redistribuir las áreas de trabajo del departamento de transportes en ocho áreas individuales para facilitar el flujo del tráfico (vea la figura 2). En su informe, los consultores manifestaron que la productividad del departamento tenía el potencial de mejorar considerablemente. El administrador de la planta estuvo de acuerdo con la evaluación y redistribuyó las estaciones de trabajo durante el siguiente fin de semana.

Después de dos meses era evidente que la productividad del departamento de transportes se había deteriorado. El administrador de la planta habló con todos sus miembros con la esperanza de encontrar respuestas; sin embargo, no le pudieron explicar el problema. Sólo sabían que algo cambió además de la distribución física de las áreas de trabajo.

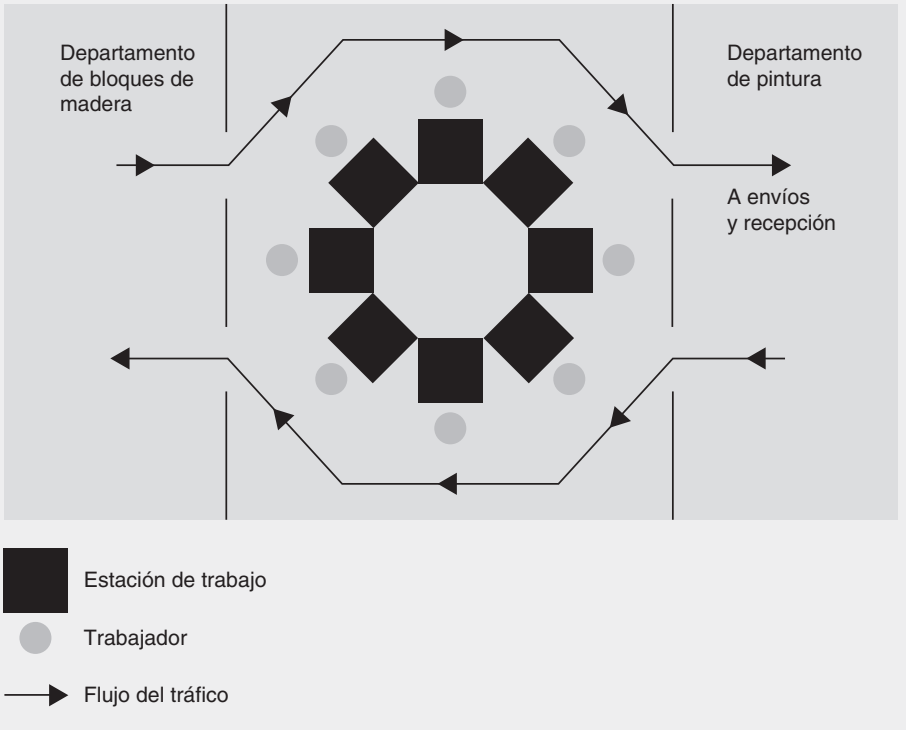
El señor Wilson pidió al administrador de la planta una explicación de la caída de la productividad del departamento.

Administrador de la planta: No veo una razón evidente para esta disminución. El departamento está integrado por las mismas personas que hacen el mismo trabajo. La única diferencia es la distribución del área de trabajo, y los empleados parecen haberse adaptado bien. Quizá un aumento salarial sea la respuesta. En el pasado, este departamento producía más que los demás. El reconocimiento monetario puede ser la respuesta.

Señor Wilson: Redistribuimos otros departamentos más inestables, y aumentaron su productividad; eso me sugiere que la redistribución no es el problema. Creo que el departamento decidió entrar a propósito en un periodo de poca actividad. Los trabajadores desean un aumento salarial y ésta es su manera de llamar nuestra atención. ¡No permitiré que me chantajeen de este modo! No obtendrán aumentos salariales hasta que cumplan con su desempeño de producción previo.

Cuando el administrador de la planta salió de la reunión sintió que no habían solucionado el problema real, sino que lo habían eludido; con todo, no estaba seguro de cuál era el verdadero problema.

FIGURA 1 Distribución inicial del trabajo del departamento de transportes



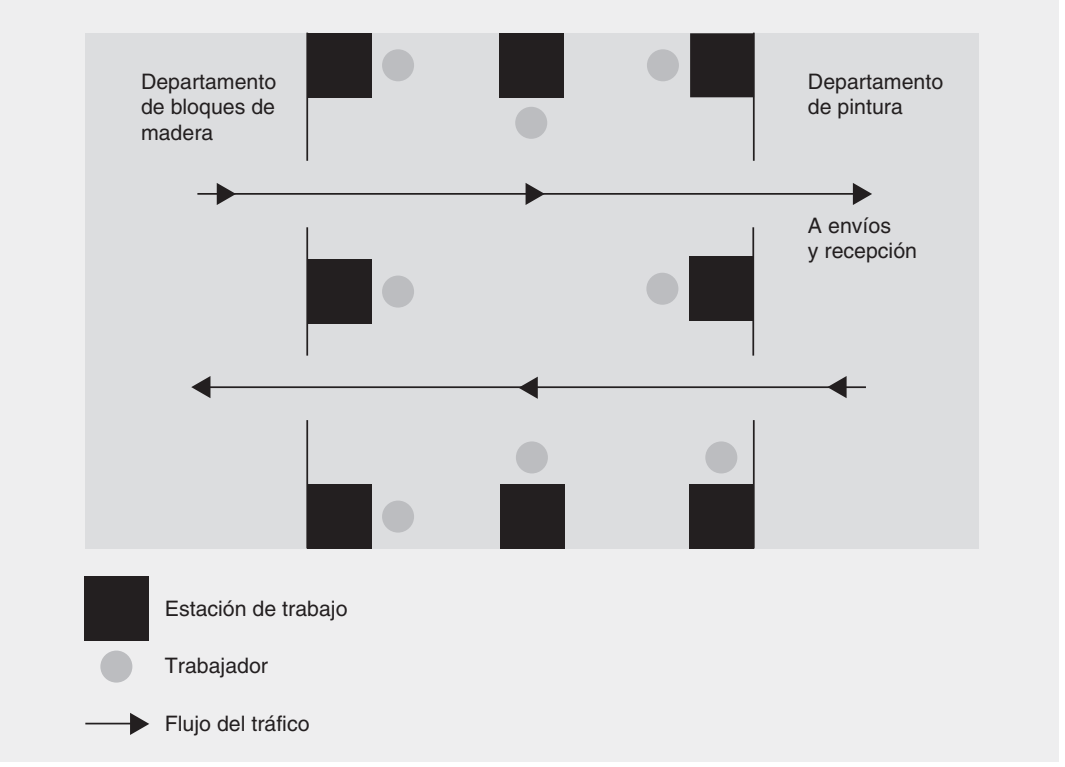


FIGURA 2
Redistribución del trabajo del departamento de transportes

Guías de estudio

Examine el papel de los sistemas sociales y su efecto en la productividad en este caso. Asegúrese de incluir comentarios sobre el cambio, la organización informal, la comunicación y la motivación.

Caso **Cuatro**

Eastern International Food Service Corporation

Stanley Strayhorn, administrador general de la División Ocean Point (OP) de Eastern International Food Service Corporation (EI), tiene un problema. Durante la semana pasada aumentó la rotación de la mano de obra, disminuyó la moral de los empleados y se incrementó el porcentaje del costo de los alimentos, en tanto que se redujeron los márgenes de utilidades de las ventas. El señor Strayhorn está muy preocupado porque todavía quedan dos semanas de la temporada de verano. No sólo es demasiado tarde para adiestrar a nuevos trabajadores, sino que es incluso difícil encontrar sustitutos. Una escasez de mano de obra afectará drásticamente las ventas potenciales de las dos semanas siguientes, un periodo caracterizado por fuertes ventas.

INFORMACIÓN SOBRE ANTECEDENTES

Eastern International Food Service Corporation era una corporación de servicios de alimentos ubicada en la zona oriental de Estados Unidos. Ofrecía sus servicios en muchos parques de diversiones. El de Ocean Point era una de las instalaciones más grandes que atendía la corporación, tanto en ventas como en número de empleados, los cuales sumaban 300. La empresa tenía un contrato con OP para operar todas sus concesiones de servicios de alimentos dentro de las instalaciones del parque. Quince locales concesionados de EI se distribuían a través del parque de 200 hectáreas. Los alimentos eran hotdogs, hamburguesas, papas a la francesa, palomitas de maíz, helados, bebidas, etc. Cada local concesionado tenía un administrador y un administrador auxiliar, así como entre 5 y 20 trabajadores, según el tamaño del local. El trabajo variaba desde limpiar las parrillas y freidoras hasta atender a los clientes en el mostrador.

Además de los locales concesionados, la empresa también operaba seis diferentes restaurantes dentro de las instalaciones, con servicios de comida rápida, cafeterías y restaurantes tradicionales. Cada uno tenía su propio administrador y dos o tres administradores auxiliares, así como todo un conjunto de empleados de mostrador, lavaplatos, ayudantes de cocina, cocineros, meseros y meseras.

Como el parque abría sólo en el verano, los estudiantes que trabajaban encajaban perfectamente en el calendario. Con alojamiento y comida, y una temporada laboral que coincidía con las vacaciones de verano, los estudiantes de preparatoria y universitarios consideraban que el

---

Este caso se adaptó de materiales preparados por David Hau bajo la supervisión de Theodore T. Herbert. El caso no tiene la intención de reflejar prácticas administrativas o técnicas eficaces o ineficaces; se preparó para analizarlo en clase. © Theodore T. Herbert, Crummer Graduate School of Business, Rollins College, Winter Park, FL 32789.

empleo en EI era conveniente y bien pagado. Además, había cientos de otros estudiantes de la misma edad con quienes relacionarse, tanto dentro como fuera del trabajo. Casi todos los puestos, de administradores y trabajadores, los ocupaban estudiantes que trabajaban.

Todos los administradores de locales y restaurantes reportaban a uno de varios supervisores, cada uno de los cuales era un empleado de tiempo completo, no estudiante, de EI. Las funciones de los supervisores consistían en vigilar todos los locales y restaurantes para asegurarse de que todo funcionara adecuadamente, que no holgazaneara ningún empleado y se cumpliera con las metas de costos de alimentos y márgenes de utilidades. Por arriba de los supervisores estaba el administrador general de esta división, el señor Strayhorn, y el administrador auxiliar, el señor Edwards.

El empleo de verano se consideraba de tiempo parcial, por lo que no había sindicato. En otras palabras, no había nada que garantizara el empleo de tiempo completo. No obstante, EI trataba de conservar a sus empleados tanto como fuera posible. La mayoría de los trabajadores que contrataba eran inexpertos, recién salidos de la preparatoria. Necesitaban con frecuencia algunos días para recibir capacitación; se requerían varias semanas en el trabajo para convertirse en un trabajador rápido. El secreto de laborar en un local concesionado era que cuanto más rápido trabajara una persona, mayor sería la cantidad de ventas que podía realizar, lo cual era un factor importante para recontratarse con EI la siguiente temporada. Por lo general, un empleado que retornaba recibía un incremento salarial de 20 a 25 por ciento o quizá un ascenso, si mostraba iniciativa y habilidades administrativas. En esencia, la empresa trataba de conservar a empleados regulares y experimentados, tarea difícil si se consideran las largas horas de trabajo y la naturaleza de su fuerza laboral estudiantil.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Todos los que trabajaban en OP sabían que Eastern International Food Service era un arrendatario. El contrato terminaba el Día del Trabajo. Restaban sólo dos semanas del periodo del contrato y la temporada, pero la cuestión de si OP decidiría renovar el contrato para el siguiente año permanecía sin respuesta.

Algo que complicaba el problema era que, tres años atrás, OP había establecido sus propios locales concesionados de alimentos de especialidades, pues tenía el derecho contractual de establecer y administrar concesiones de alimentos que no compitieran directamente con los alimentos que ofrecía EI. OP contaba ahora con cuatro locales en operación que servían pizza, tacos y plátanos fritos. OP usaba a sus propios empleados, que trabajaban en ese momento en el parque, para operar los locales. El administrador del parque de diversiones descubrió que podía relevar a los barrenderos durante las horas de la mañana (antes de que se acumulara la basura) y colocarlos en el primer turno de los locales concesionados. A su vez, los vendedores de boletos relevarían a los barrenderos durante las horas de la tarde, cuando se vendían pocos boletos y la limpieza de la basura era una tarea que exigía una dedicación total. Esta distribución inteligente permitía aumentar las funciones de ventas sin incrementar los costos de mano de obra.

Los rumores corrían, estimulados por las operaciones concesionadas del parque. Algunos decían que los locales se establecieron para que el parque pudiera desarrollar las habilidades necesarias para administrar las concesiones. Una vez desarrolladas estas habilidades, el contrato con EI expiraría y los empleados operarían los antiguos locales de EI en la siguiente temporada. Un complicado sistema de antigüedad y promoción en el parque impediría eficazmente la transferencia de los empleados de EI al parque.

Si el contrato se renovaba, todo permanecería sin cambios; nadie saldría perjudicado. Sin embargo, si el contrato no se renovaba, Eastern International no operaría en Ocean Point el siguiente año y entre 200 y 300 estudiantes universitarios no regresarían a sus empleos de verano.

Los rumores corrieron entre los empleados de EI. Algunos decían que EI estaría de vuelta al año siguiente y otros opinaban que no. La administración no confirmó ningún rumor. Aunque se les confrontaba directamente con la cuestión, todo lo que los supervisores podían decir era que EI *quizá* no regresaría (habían detectado a algunos administradores de locales de

OP deambulando frente a los locales de EI. Los supervisores creían que estaban espiando). La temporada se aproximaba a su fin y la administración guardaba silencio. Por ahora, los rumores aceptados eran que Eastern International *no* regresaría el próximo verano y que Ocean Point no deseaba contratar a nadie que hubiera trabajado para EI.

La actitud de los empleados de EI empeoró de manera persistente. La moral decayó, los administradores de los locales se volvieron irresponsables y poco a poco perdían el control de sus subordinados. Los costos de los alimentos aumentaron como consecuencia de la cantidad de robos y despilfarro. Los trabajadores disminuyeron su ritmo de trabajo, por lo cual no podían atender a los numerosos clientes, que expresaban abiertamente su descontento. Algunos estudiantes renunciaron "sabiendo" que, de todas formas, no los recontratarían. En tanto que las ventas *potenciales* de la temporada alcanzaban su nivel máximo, las ventas y utilidades *reales* disminuían. Nunca antes en la historia de la empresa hubo una disminución tan drástica de las ventas y utilidades en este momento de la temporada.

Guías de estudio

1. Evalúe la eficacia de la comunicación de Strayhorn. ¿Qué efecto produjo su enfoque en la moral y la productividad?
2. Comente el efecto de la ansiedad, el estrés y la crisis en las comunicaciones informales por parte de los empleados (comunicación informal clandestina) en este caso.

Caso **Cinco**

Goodman Company

LA EMPRESA

Goodman Company fabrica pequeñas partes de caucho para automóviles. Sus productos incluyen cubiertas protectoras para transmisiones montadas sobre el piso de automóviles y camiones, cubiertas protectoras para frenos y pedales de embrague y acelerador. Estos productos se vendían exclusivamente a plantas ensambladoras de automóviles y camiones nuevos.

La empresa opera una sola planta, donde Joe Smith es el administrador de producción y reporta directamente a su presidente, Robert Goodman. Joe tiene tres supervisores a su cargo, cada uno de los cuales es responsable de uno de los tres turnos de producción.

Goodman Company ha operado bastante bien últimamente. Contrató empleados para que todas las máquinas de las plantas cuenten con todo el personal necesario en cada turno. En realidad, durante el último trimestre, la planta operó seis días a la semana en un esfuerzo por satisfacer el aumento de los pedidos.

Robert Goodman, desde la perspectiva de la empresa, pronostica mayores oportunidades en los años siguientes si la producción puede expandirse para satisfacer las demandas futuras. Cualquier aumento de la producción se debe llevar a cabo en la planta física existente, porque no hay dinero disponible para la expansión de miles de millones de dólares, propuesta que se creía era posible el año anterior.

Como la adquisición de equipo nuevo está fuera de discusión, el señor Goodman decidió contratar a una analista de producción para que estudiara si es posible lograr una mayor eficiencia con el equipo actual. Se contrató a Ann Bennet para el trabajo de hacer recomendaciones con el fin de extraer una mayor productividad de la planta.

ANN BENNET

Ann Bennet obtuvo un grado de bachiller en finanzas en 1988. En 1990 obtuvo un grado de maestría en administración de empresas con una especialización en administración de producción. Realizó sus estudios de licenciatura en una reconocida universidad de la que se graduó con honores.

Antes de aceptar su nuevo puesto, la señora Bennet trabajaba para una empresa consultora en administración. Después de dos años la ascendieron a líder de proyectos, puesto que mantuvo durante tres años, antes de trabajar para Goodman Company.

Sus razones para dejar la empresa consultora fueron numerosas. Goodman le ofreció un atractivo incremento salarial. En tanto que su empleo anterior le exigía que viajara alrededor de 40 por ciento del tiempo, su nuevo empleo no requería viajar en absoluto. Por último, considera que su nuevo empleo es más desafiante y que tiene mejores oportunidades de progreso en Goodman.

Paul Seifert, Dave Thirion, Roger Young, Gene Sitarz y Debra Mooney prepararon este caso bajo la supervisión de Theodore T. Herbert. El caso no tiene la intención de reflejar prácticas administrativas o técnicas eficaces o ineficaces; se preparó para analizarlo en clase. © Theodore T. Herbert, Crummer Graduate School of Business, Rollins College, Winter Park, FL 32789.

En Goodman Company quedaron muy impresionados con la entrevista de la señora Bennet, sus títulos y referencias. Consideran que será un activo para la empresa y que el puesto será un activo para ella en el aspecto profesional.

PRODUCCIÓN: ANTES

En la actualidad, todo el proceso de producción lo maneja cada trabajador individual. Las hojas de caucho, en bloques de 90 × 90 centímetros, que se adquieren a una importante empresa productora, son la única materia prima de la compañía. Las hojas se encuentran en el centro del área de trabajo. Cada empleado obtiene su propio material y después, en el área de almacenamiento, lo corta de acuerdo con el tamaño de un producto específico. Luego, el trabajador transporta el material cortado de regreso a una prensa vulcanizadora de vapor. Cada prensa tiene 12 moldes, donde se coloca el material cortado; a continuación, la prensa se enciende para efectuar un ciclo de vulcanización de cinco minutos. Durante este intervalo, el trabajador recorta el caucho excedente de partes previamente extraídas de la prensa y, después de llenar de 10 a 12 cajas, las transporta al área de envíos. Todos los trabajadores de producción reciben un salario por hora.

PRODUCCIÓN: DESPUÉS

La propuesta de la señora Bennet implica usar el mismo equipo, pero en un formato de producción masiva. Cada trabajador ya no realizará todo el proceso. Uno se asignará a la preparación de la materia prima y tendrá la responsabilidad de recortarla al tamaño adecuado para su vulcanización. Otro trabajador será responsable del manejo del material, es decir, transportar la materia prima a las prensas vulcanizadoras y los contenedores de productos terminados del área de trabajo a envíos.

La operación final, que consiste en recortar el exceso de caucho de las partes vulcanizadas y colocarlas en los contenedores para su envío, la realizará otro trabajador. Por último, se asignará un empleado al proceso de vulcanización: colocar las partes en la prensa, activarla y retirar las partes colocándolas en un transportador que las conduzca a la operación de terminado final. El trabajador de vulcanización operará un total de cinco prensas.

Se compensará a todos los trabajadores de producción que operen conforme al proceso propuesto por medio de un sistema de trabajo a destajo. Se aplicará este enfoque con el propósito de aumentar la motivación, lo que, en consecuencia, incrementará la producción.

LOS TURNOS DE PRODUCCIÓN

Goodman y los miembros de la junta directiva aceptaron con entusiasmo el plan de la señora Bennet, el cual se detalló y envió a los supervisores de producción para su aplicación. El señor Goodman y la junta esperaron ansiosamente los resultados. El señor Brown, miembro de la junta, observaba cada turno antes y después de que el plan de producción operara al máximo.

Primer turno

Antes

Cleverson Anthony es el supervisor del primer turno. "Clev", como le dicen los trabajadores a su cargo, se ve y piensa del mismo modo que cuando Goodman lo contrató por primera vez, en 1965. Cuando se le pregunta sobre las operaciones de la planta, Clev se sienta, aspira su cigarro y habla improvisadamente sobre su rendimiento. La alta dirección tiene un gran respeto por el viejo Clev, pues se le considera uno de los empleados leales que ayudó a hacer de la empresa lo que es hoy en día.

En realidad, Clev no tiene necesidad de trabajar. Su cuñado, que murió hace varios años, les dejó a Clev y a su esposa una cantidad considerable de dinero. Desde entonces, Clev viaja

por todo el país buscando el lugar perfecto para su retiro. Realiza su búsqueda durante sus seis semanas de vacaciones; a veces prolonga sus vacaciones con un día libre al principio y al final. El departamento opera por sí solo y él puede tomarse su tiempo sin que se alteren las actividades del departamento. A Clev le faltan todavía ocho años de trabajo para su jubilación, aunque dedica gran parte de su tiempo de trabajo a hablar sobre el lugar, que hasta ahora no ha encontrado, para retirarse.

Nancy Pearson, encargada de registrar el tiempo, se encuentra al final de la tercera década de su vida; realiza el trabajo administrativo del departamento. Programa la producción, solicita los materiales, realiza el inventario de los productos terminados y después mecanografía las etiquetas de envío.

Joe Bob Haymaker, el primer operador de prensas, se siente orgulloso porque él y Clev fueron contratados el mismo día. Ambos acordaron mudarse al mismo lugar después de su jubilación. Clev lo visita una vez por turno y le ayuda a operar su prensa mientras platican sobre los diferentes lugares que Clev visitó recientemente.

John (Fireball) Malone es el segundo operador de prensas. Aunque Fireball está en su sexta década de la vida, asiste a la escuela por las noches con la esperanza de convertirse en programador informático. Le gusta dar el espectáculo de llevar sus libros al comedor y analizar lo último que aprendió. La programación informática es uno de los diferentes cursos que ha iniciado. El año pasado tomó un curso abierto de contabilidad.

Fireball es el vocero autoelegido del turno. Se pasea por el departamento durante el día y toma nota de las quejas y las mejoras que se pueden hacer a las operaciones. Los trabajadores toleran a Fireball, pero hacen comentarios despectivos de él; siempre que ve a Joe Smith o a Robert Goodman corre hacia ellos y les lee las sugerencias que anotó en la libreta que carga en su bolsillo.

Los demás trabajadores del primer turno están en el mismo rango de edad que Clev, Joe Bob y Fireball, aunque no socializan entre sí. Se llevan bien en el trabajo pero, después de su turno, cada quien se va por su lado. En su mayor parte, los trabajadores del primer turno sienten que ellos han hecho de la empresa lo que es; piensan que no ha sido totalmente justa con ellos a través de los años, pues no ha compartido las enormes utilidades que le proporcionaron. Por consiguiente, siempre que tienen la oportunidad, se van del trabajo temprano o llegan tarde.

El primer turno nunca pierde ninguna producción. Los trabajadores se aseguran de ello ayudando a Nancy a planificar el programa de trabajo previsto todos los lunes. Clev no ve nada malo en esa táctica; después de todo, estos trabajadores tienen el mayor conocimiento posible sobre las capacidades del equipo.

El nivel de calidad del primer turno es excelente. Siempre que un cliente devuelve un producto defectuoso, Fireball y Clev bajan a la oficina de ventas para inspeccionarlo. Siempre creen que la parte proviene de algunos de los turnos incompetentes. ¡Los trabajadores del primer turno tienen demasiada experiencia para cometer errores costosos!

Después

La producción y la calidad del trabajo del primer turno disminuyeron considerablemente después del cambio. Dos semanas después de trabajar de acuerdo con el plan de la señora Bennet, Clev preguntó si podía adelantar su jubilación. La alta dirección no deseaba perder a un hombre como él, así que le creó un puesto en la oficina de ventas. Como Fireball es siempre un pensador progresista cuando está en el trabajo, la administración cree que será un excelente supervisor.

A ningún trabajador del primer turno le agradan los cambios. Hay quejas constantes relacionadas con el nuevo proceso. Los productos no están preparados adecuadamente para el siguiente paso del proceso de producción.

Joe Bob, quien se quejaba de que la empresa los presionó cuando aplicó el trabajo a destajo, está organizando un sindicato. El resto de los trabajadores parecen estar de acuerdo con la idea. Consideran que la empresa no valora mucho sus habilidades, pues, de otro modo, no habría simplificado el trabajo ni los habría humillado con el requisito del trabajo a destajo.

Segundo turno

Antes

El supervisor del segundo turno es Norm Leonard. Tiene 54 años y trabaja en la empresa sólo desde hace tres años. Norm fue contratado por la empresa directamente como supervisor por su buen amigo y hermano de logia Bob Goodman.

Antes de llegar a la empresa, Norm era supervisor de piso asistente en control de producción en otra empresa. Aceptó su opción de jubilación a los 30 años de servicio, cuando tuviera 50 años de edad. Después de un año de jubilación, se dio cuenta de que su pensión era insuficiente para seguir viviendo y que si deseaba obtener todos los beneficios de la seguridad social a los 65 años de edad, tendría que seguir aportando al programa durante 10 u 11 años más.

Bob Goodman le dijo a Norm que había un lugar para él en Goodman Company. La empresa podría usar la experiencia de Norm y éste podría utilizar el dinero adicional para facilitar su transición del empleo de tiempo completo a la jubilación total. Norm pensó que sería un trabajo fácil.

En septiembre, Norm tomó el control de la supervisión del segundo turno, el cual está integrado por 12 hombres que están en la mitad de la tercera década de vida. La mayoría ha permanecido en la empresa durante siete u ocho años; en general, parece un grupo productivo. Cuando Norm tomó el puesto, los trabajadores no lo aceptaron precisamente con los brazos abiertos, pero tampoco le desagrada a ninguno en particular.

Hasta ahora, el trabajo de Norm ha sido relativamente fácil. Siempre que los hombres tienen problemas con el material o las máquinas, acuden a Jim Fask, uno de los hombres con mayor experiencia del turno; parece que sabe exactamente cómo operar cada máquina y producto en el segundo turno. Jim no tiene una autoridad formal sobre los hombres, pero parece que todos lo aprecian y confían en él.

Además de Jim, Norm no ha observado a otras estrellas en su turno. Norm socializa muy poco con sus hombres; considera que los trabajadores deben hacer su trabajo y él debe hacer el suyo. Sigue las reglas y regulaciones establecidas por la empresa y mantiene el turno funcionando a un ritmo satisfactorio. En otras palabras, Norm no desea causar problemas.

Después

Reflexionando en lo sucedido desde que se puso en marcha el programa de la señora Bennet, Norm considera que ha cooperado en todas las formas posibles. Está convencido de que la disminución drástica de la producción en este turno se debe al nuevo programa de la señora Bennet.

Antes que nada, sacó a Jim Fask del equipo regular de producción y lo reasignó como relevista y mecánico debido a su experiencia. Norm supone que este cambio por sí solo es responsable de la importante disminución de la producción, pues Jim producía más que todos los demás trabajadores del turno y acostumbraba arreglar cualquier error que ellos hubieran cometido por perder el tiempo en tonterías.

Después de que el nuevo plan entró en operación, Norm permaneció en el piso de producción todo el tiempo. Desea observar para asegurarse de que los hombres apliquen el plan de la señora Bennet al pie de la letra.

Norm no ve nada básicamente malo en el plan de la señora Bennet. De hecho, desearía haberlo diseñado él, pues eso hubiera mostrado a Bob Goodman que apreciaba el puesto y la empresa. Estaba seguro de que si un hombre hubiera diseñado y ejecutado el plan, los trabajadores estarían más dispuestos a adoptarlo. Ahora que pensaba en ello, estaba seguro de que los hombres se rebelaban contra el plan porque lo había diseñado una mujer.

Tercer turno

Antes

El tercer turno se agregó a finales de mayo para satisfacer el aumento de la demanda ocasionado por el cambio de modelos de la industria del automóvil. Se contrató a doce trabajadores

para este turno; sólo cinco eran empleados de tiempo completo, cada uno de ellos con menos de cinco años de servicio. Siete estudiantes universitarios, contratados para el verano, integraban el resto del equipo.

Se desarrollaron rápidamente fuertes lazos de amistad entre los empleados regulares, apodados los "Jackson Five" por los estudiantes en honor del supervisor de turno, Bob Jackson, y los "Siete Magníficos", un título medio en broma otorgado a los estudiantes durante su primera semana de capacitación. La socialización entre los miembros del turno no era inusual después del trabajo. La cooperación en el trabajo era extremadamente alta, pues los trabajadores se ayudaban entre sí con los problemas mecánicos o de materiales.

Al mando del turno estaba el ex sargento de la Marina Bob Jackson, de 29 años de edad. Bob había trabajado para Goodman durante los últimos cuatro años y medio. Cuando decidió unirse a la empresa, su experiencia militar lo hacía apto para participar en un programa de capacitación en supervisión. Después de asignarle varios equipos pequeños, Bob quedó a cargo del nuevo turno, tras recibir durante tres semanas una amplia capacitación relacionada con todos los aspectos de la operación.

Como era la única persona con nivel de supervisor en el turno, Bob no creía que debía presionar continuamente a sus trabajadores para que cumplieran con las cuotas de producción de la empresa; algunos otros supervisores ejercían mucha presión para impresionar a cualquier supervisor que pudiera estar observando. Era conocido por trabajar codo a codo con los demás miembros de su turno que experimentaban problemas con sus máquinas o los materiales.

El resto de los empleados de tiempo completo estaba integrado por operadores de máquinas relativamente inexpertos para el sistema ya descrito. Junto con los siete estudiantes universitarios, pasaron sus dos primeras semanas en el departamento familiarizándose con las operaciones. Los dos primeros turnos manejaron todos los cambios de las partes. La producción mejoró durante las tres semanas siguientes a medida que los trabajadores se acostumbraban a los procedimientos.

Cuando llegó la orden de que se cambiaría el proceso de producción, Bob la notificó a su turno y llevó a término los planes que pronto se llevaron a cabo. Bob se enteró de que seis operadores de máquinas permanecerían en la producción, uno de sus trabajadores se capacitaría como mecánico del turno y los cuatro restantes funcionarían como almacenistas, cortadores y vulcanizadores.

Después

Como las máquinas eran automatizadas, las únicas destrezas reales requeridas se relacionaban con su mantenimiento y el conocimiento necesario para realizar cambios de partes. John Baluck, un empleado con tres años de antigüedad, fue el primer operador elegido para recibir capacitación como mecánico. Los otros tres veteranos permanecerían en las máquinas. Jackson sentía que ellos, junto con los Siete Magníficos, recibirían capacitación de operadores.

Para romper la rutina de operar los moldes, los operadores se dividían con frecuencia en dos grupos para competir entre sí en carreras de producción; los perdedores compraban la cerveza durante una de las salidas después del trabajo. A menudo, la cuota se alcanzaba en cinco horas del turno. Los que no operaban los moldes participaban en el juego, pues sabían que la siguiente semana estarían en las máquinas.

Preocupado por la posibilidad de que esta práctica disminuyera la calidad de los productos, Jackson estableció un complicado sistema de calificación que penalizaría a cualquier grupo por sus defectos. Todo el proceso funcionaba tan bien que Jackson no se molestaba por los recesos para comer de una hora y hora y media que tomaban sus trabajadores a media noche. Su turno superaba permanentemente sus cuotas de producción y produjo más que los otros dos turnos durante agosto.

Los cambios de productos y los ajustes mecánicos, un problema en otros turnos, eran inexistentes. John Baluck realizaba todos los ajustes durante las comidas de los trabajadores. Si era necesario trabajar más en otro momento, los trabajadores acortaban el tiempo de sus comidas para recuperar cualquier tiempo de retraso.

Jackson estimulaba las ideas. Deseaba que el nuevo sistema funcionara. Los trabajadores respondieron sugiriendo maneras para facilitar la producción. Ni Bob ni sus trabajadores de-

seaban establecer nuevas metas de producción. Se sentían satisfechos con desempeñarse un poco mejor que la norma. El equipo se dio cuenta de que cuanto más eficiente fuera el proceso, mayor tiempo libre tendrían para platicar. Mientras todo permaneciera normal, Jackson no molestaría a nadie presionándolo para lograr una mayor producción, sobre todo porque este turno aventajaba a los otros.

Los demás equipos y supervisores estaban asombrados con el desempeño del tercer turno. Ann Bennet atribuía su récord a sus ideas, pero nunca pudo descubrir por qué un turno tuvo éxito y los otros fracasaron. No intuyó nada ni siquiera después de observar al equipo de Jackson durante dos noches. Los Jackson Five y los Siete Magníficos sabían que tenían algo que les funcionaba y no lo arruinarían al permitir que los demás conocieran sus acuerdos y métodos especiales.

EFECTOS GENERALES

La ejecución del cambio en el proceso de manufactura generó resultados perturbadores. La producción disminuyó en el primero y segundo turnos. La producción del tercer turno recién creado permaneció relativamente sin cambios, aunque siguió cumpliendo con la cuota de producción estandarizada. El señor Goodman se sintió muy insatisfecho con los resultados generales y se preguntaba si la contratación de Ann Bennet como analista de producción había sido un error.

Guías de estudio

1. ¿Qué cambios se llevaron a cabo en Goodman y qué contribuyó a la dificultad de su ejecución?
2. ¿Qué problemas de comunicación, motivación y liderazgo puede usted identificar?
3. Analice el papel de los grupos informales en Goodman Company.

Caso **Seis**

Falcon Computer

Un pequeño grupo de administradores de Falcon Computer se reunía regularmente los miércoles por la mañana para desarrollar una declaración que plasmara lo que consideraban la "cultura Falcon". Sus debates eran variados y abarcaban lo que creían era la cultura de la empresa, lo que debería ser y cómo crearla. Quizá recibían la influencia de otras empresas que estaban en su ambiente, pues se ubicaban en Silicon Valley, California.

Falcon Computer era una empresa nueva, establecida hacía sólo ocho meses. Como la corporación estaba todavía en su etapa inicial, los administradores decidieron que sería oportuno crear y fomentar el tipo de cultura que consideraban más apropiado para su organización. Después de varias semanas de lluvias de ideas, escribir, debatir y reescribir, el grupo de administradores produjo un documento denominado "Valores Falcon", que describía la cultura de la empresa como la veían. La declaración de la cultura organizacional abarcaba asuntos tales como el trato a los clientes, relaciones entre colegas, estilo preferido de comunicación social, proceso de toma de decisiones y naturaleza del ambiente laboral.

Peter Richards leyó la declaración de Valores Falcon poco tiempo después de ser contratado como consultor de software. Después de observar los comportamientos de la administración y de los empleados durante algunas semanas, se sorprendió por la enorme discrepancia entre los valores expresados en el documento y lo que observó en la práctica real de la organización. Por ejemplo, el documento contenía declaraciones como ésta: "Calidad: la atención a los detalles es nuestra característica distintiva; nuestra meta es hacer las cosas bien desde la primera vez. Nuestra intención es entregar productos y servicios sin defectos a nuestros clientes en la fecha prometida". Sin embargo, Richards ya había visto informes que reportaban el envío de varias computadoras defectuosas a clientes. Su experiencia personal confirmó sus peores temores. Cuando pidió prestadas cuatro computadoras Falcon completamente nuevas al departamento de envíos para una clase de capacitación, descubrió que sólo dos arrancaban correctamente sin realizar ningún trabajo técnico adicional de su parte.

Otro ejemplo de la diferencia entre el documento de los valores Falcon y la práctica real era su declaración sobre la comunicación: "Fomentar la comunicación personal es parte de la cultura Falcon. Valoramos y estimulamos la comunicación abierta, directa y personal como parte de nuestra rutina diaria". Los directivos alardeaban de cómo disponían sus sillas en círculo para mostrar igualdad y facilitar la comunicación abierta siempre que se reunían para analizar el documento de valores Falcon. Richards había escuchado con frecuencia la expresión en boga "comunicación abierta" desde que llegó a Falcon, pero no había visto mucha evidencia de tal comunicación. En realidad, en todas las reuniones había una disposición más tradicional, con los altos directivos al frente de la sala. Richards creía que la cultura organizacional real que se desarrollaba en Falcon se caracterizaba por el secreto y las comunicaciones que seguían la cadena formal de mando. Incluso el documento de valores Falcon, según le contaron a Richards, se elaboró en secreto.

Pronto, Richards se desilusionó. Una tarde le confió a un colega que "el documento de valores Falcon difería tanto de lo que las personas veían todos los días que muy pocas lo tomaban

---

Mel Schnake preparó este caso, adaptándolo del artículo de Peter C. Reynolds, "Imposing a Corporate Culture", *Psychology Today*, marzo de 1987, pp. 33-38.

en serio". Los empleados se dieron cuenta rápidamente de lo que en realidad se destacaba en la organización (jerarquía, secreto y conveniencia), y se centraron más bien en esas realidades, ignorando muchos de los conceptos incorporados en el documento de valores. A pesar de su frustración, Richards permaneció en Falcon hasta que la empresa solicitó la protección de la Ley de quiebras dos años después. "La próxima vez", pensó para sí mismo cuando limpiaba su escritorio, "prestaré más atención a lo que sucede en realidad y menos a lo que la alta dirección dice que es verdad. Además", pensó, "creo que uno no puede sencillamente crear valores".

Guías de estudio

1. ¿Qué es más importante: las declaraciones de un documento de la cultura corporativa o el comportamiento real de la administración?
2. ¿Por qué los directivos de Falcon actuaron de esa manera?
3. ¿Por qué los empleados como Richards no filtraron las denuncias sobre Falcon, desafiando la incongruencia entre los valores y el comportamiento?
4. ¿Cómo pueden los ejecutivos realizar el cambio de los valores antiguos que rigen una organización?

Caso **Siete**

Consolidated Life

PARTE 1

Todo comenzó de manera muy positiva. Tres días después de obtener su título en administración de empresas, Mike Wilson inició su primer día en una prestigiosa empresa de seguros, Consolidated Life. Trabajaba en el departamento de emisión de pólizas. El trabajo del departamento era sobre todo administrativo y no requería un nivel alto de conocimientos técnicos. Por la naturaleza repetitiva y trivial del trabajo, para que un empleado fuera exitoso debía ser constante y estar dispuesto a llevar a cabo el trabajo de oficina.

Rick Belkner era el vicepresidente de la división, "el hombre al mando" en ese momento. Rick tenía capacitación en actuaría y era un profesional técnico con un estilo de liderazgo liberal. En la división se le consideraba "el espejo de quien tuviera la personalidad más fuerte alrededor de él". Además, todos sabían que Rick ganaba 60 000 dólares anuales, mientras dedicaba su tiempo a resolver crucigramas.

Mike fue contratado como aprendiz de administrador y se le prometió un puesto de supervisión en un año. Sin embargo, debido a la reorganización administrativa, pasaron sólo seis semanas antes de ponerlo a cargo de una unidad de ocho personas.

La reorganización tenía la intención de agilizar el flujo de trabajo, mejorar y combinar los puestos administrativos, y aprovechar más el sistema de cómputo. Era un cambio drástico en relación con la antigua manera de hacer las cosas, lo cual generaba mucha hostilidad y ansiedad entre el personal administrativo.

La administración se dio cuenta de que se requería un estilo de supervisión flexible para llevar a cabo la reorganización sin demasiada rotación, así que los administradores dieron a sus supervisores la libertad de dirigir sus unidades según lo consideraran adecuado. Mike usó esta libertad para implantar reuniones de grupo y clases de capacitación en su unidad. Además, prometió aumentos salariales a todos los miembros si trabajaban con empeño para obtenerlos. Trabajó largas horas, participó en las tareas triviales junto con su unidad y fue flexible en su estilo de liderazgo. Así logró aumentar la productividad, disminuir los errores y reducir el tiempo perdido. Las cosas mejoraron en forma tan drástica que la alta dirección se fijó en él, por lo que ganó una reputación de superestrella a pesar de ser considerado poco convencional. La impresión era que toleraban su estilo de administración libre y orientado a las personas porque sus resultados eran excelentes.

Una oportunidad de progreso

Un año después, Mike recibió una oferta de una división diferente de Consolidated Life, ubicada al otro lado de la ciudad, en la cual le pedían que dirigiera una oficina del área de marketing.

Joseph Weiss, Mark Wahlstrom y Edward Marshall prepararon este caso, que se usa con la autorización de los autores y el editor, Elsevier Science Publishing Co., Inc.

El sueldo era excelente y el puesto le ofrecía la oportunidad de reorganizar una oficina en desorden. La reorganización de la división de Consolidated donde trabajaba en ese momento estaba casi terminada, y la mayoría de sus orientadores y amigos del área de administración se habían cambiado a otros puestos, por lo que Mike decidió aceptar la oferta.

En su entrevista de salida le aseguraron que si alguna vez deseaba regresar, habría un puesto disponible para él. Era obvio que tanto la administración como el personal lo tenían en alta estima y organizaron una gran fiesta para despedirlo.

El nuevo puesto fue satisfactorio durante un tiempo breve, pues fue evidente para Mike que no tenía el potencial de largo plazo que le prometieron. Después de integrar un nuevo equipo, computarizar la oficina y auditar los libros, comenzó a buscar un puesto que fuera desafiante para él y al mismo tiempo le diera la autonomía que necesitaba para tener éxito.

Más adelante, la noticia de que Mike buscaba otro puesto llegó a oídos de su anterior vicepresidente en Consolidated Life, Rick Belkner, que le ofreció un puesto con el mismo sueldo que recibía en ese momento y la dirección de una unidad de 14 personas en su antigua división. Después de considerar otras opciones, Mike decidió regresar a su anterior división, en la creencia de que progresaría en forma sostenida durante los años siguientes.

Entra Jack Greely; regresa Mike Wilson

A su retorno a Consolidated Life, Mike advirtió varios cambios que ocurrieron en seis meses desde su partida. El cambio más importante fue la contratación de un nuevo vicepresidente senior de división, Jack Greely, quien recibió toda la autoridad para dirigir la división. Ahora, Rick Belkner le reportaba a Jack.

Jack tenía reputación de ser estricto, pero justo. Era necesario que el personal de la división hiciera las cosas a la manera de Jack y que cumpliera con el trabajo.

Además, Mike debía reportarle a una de sus antiguas colegas, Kathy Miller, a quien ascendieron a administradora durante la reorganización. Mike siempre se llevó bien con Kathy y no vislumbraba ningún problema por trabajar con ella.

Después de una semana, Mike se dio cuenta del grado de los cambios. Desapareció el ambiente libre y casual que caracterizó su primer paso por la división. Ahora se practicaba una doctrina administrativa más estricta y orientada a las tareas. La moral del personal de supervisión disminuyó a un nivel alarmante. Jack Greely era el tema principal de conversación dentro y fuera de la división. El personal bromeaba al decir que APO ahora significaba "administración por opresión".

Mike fue recibido a su regreso con comentarios como "Bienvenido a prisión" y "¿Por qué regresaste? ¡Debes estar desesperado!" Daba la impresión de que todos buscaban nuevos puestos o transferencias. Las actitudes negativas se reflejaban en la deficiente calidad del trabajo realizado.

La idea de Mike: foro de supervisores

Mike consideraba necesario cambiar el estilo de administración de su jefe (Jack) para mejorar una situación frustrante. Al darse cuenta de que sería difícil modificar el estilo de Jack directamente, Mike solicitó permiso a Rick Belkner para formar un foro de supervisores para todos los administradores de la división con el mismo nivel de Mike. Mike explicó que el propósito sería mejorar el programa existente de capacitación directiva. El foro incluiría reuniones semanales, conferencistas invitados y análisis de temas importantes para la división y la industria. Mike creía que en el foro mostraría a Greely que era formal no sólo en cuanto a realizar su trabajo, sino también en mejorar la moral de la división. Rick autorizó una reunión inicial.

La reunión se llevó a cabo y 10 supervisores que eran colegas de Mike en la empresa aceptaron de manera entusiasta la oportunidad de participar en el debate. El grupo mostró una actitud eufórica al redactar su declaración de intenciones, la cual expresaba lo siguiente:

Para: Rick Belkner

De: Supervisores de servicios de nuevas emisiones

Asunto: Foro de supervisores

El jueves 11 de junio, el foro de supervisores realizó su primera reunión, cuyo objetivo fue identificar áreas comunes de interés entre los administradores y determinar los temas que nos gustaría analizar.

La primera área fue el vacío que percibimos en el programa de capacitación directiva. Como resultado de condiciones fuera de nuestro control, muchos de nosotros realizamos tareas de supervisión en los últimos años sin tener la experiencia adecuada ni recibir el beneficio de una capacitación formal. Por tanto, proponemos que se use el foro de supervisores para mejorar el programa vigente de capacitación directiva. Las áreas que esperamos mejorar con esta capacitación adicional son las siguientes: *a*) moral y satisfacción laboral, *b*) calidad del trabajo y servicios, *c*) productividad y *d*) experiencia administrativa en relación con la industria de los seguros de vida. Con este objetivo en mente, redactamos a continuación una lista de actividades que nos gustaría llevar a cabo:

1. Un mayor uso de los programas actuales de capacitación interna para aprendices de administración y supervisores; por ejemplo, introducción a la supervisión, igualdad de oportunidades de empleo, orientación y consejería.
2. Una serie de conferencistas de diversas secciones de la empresa que nos ayudarían a conocer los aspectos técnicos de sus departamentos y estilos de dirección.
3. Invitaciones a conferencistas externos para que aborden en el foro temas sobre desarrollo administrativo, estructura y comportamiento organizacional, política empresarial y la industria de seguros. Los conferencistas pueden ser profesores universitarios de la región, consultores y funcionarios estatales de seguros.
4. Capacitación externa y visitas de campo. Esta actividad puede incluir la asistencia a seminarios sobre teoría y desarrollo administrativos en relación con la industria de seguros. Como ejemplo representativo, incluimos un programa que nos gustaría considerar en el futuro.

En conclusión, esperamos que este memorando ilustre claramente lo que tratamos de lograr con este programa. Esperamos que la descripción anterior dé al foro credibilidad y lo establezca como herramienta eficaz para todos los niveles de la administración de Servicios de Nuevas Emisiones. Al complementar nuestra capacitación en el trabajo con una serie de conferencistas y clases, tenemos como meta desarrollar personal administrativo potencial con una perspectiva amplia tanto de la industria de los seguros de vida como del papel de la administración en ella. Además, nos gustaría extender una invitación a los aseguradores para que asistan a cualquier programa que pudiera ser de interés para ellos.

c.c. J. Greely
Administradores

El grupo sintió que el memorando establecía de manera exacta y diplomática su insatisfacción con la situación existente. Sin embargo, los miembros ponderaban los resultados de sus acciones y qué más pudieron haber hecho.

PARTE 2

Rick Belkner convocó a una reunión urgente de la administración a solicitud de Jack Greely para tratar el asunto del foro integrado por los supervisores. Cuatro administradores generales, Rick Belkner y Jack Greely estaban en esa reunión. En ella se sugirió desintegrar el foro para "ponerlos en su lugar". Sin embargo, Rick Belkner sintió que si lo guiaban en la dirección adecuada, el foro dejaría de existir por falta de interés. Adoptaron su postura, pero todos sabían que Jack Greely se oponía rotundamente al grupo y deseaba tratar con sus fundadores. Su

comentario fue: "Esto no es una democracia y no son un sindicato. Si no les gusta este lugar, se pueden ir". Los administradores iniciaron una investigación para determinar quiénes eran los autores principales del memorando y tratar con ellos.

Por este tiempo, la unidad de Mike cometió un error con un caso, por el cual Jack Greely se sentía avergonzado y no deseaba confesarlo a su jefe. Este bochorno era más de lo que Jack Greely estaba dispuesto a aceptar de Mike Wilson. Ese día, en la junta de personal con los administradores, Jack explotó y declaró que el siguiente supervisor que cometiera un error se iría. No permitiría más bochornos de su división y repetía su declaración anterior de que "podían irse si no les gustaba estar aquí". Era obvio para Mike y todos los presentes que él era el hombre señalado.

Mike siempre había sido un supervisor permisivo y amable. La razón principal por la que sus unidades tuvieron éxito era la atención que prestaba a cada persona y cómo ésta interactuaba con el grupo. Tenía reputación de imparcialidad, se le consideraba un excelente juez de personal para nuevos puestos y era conocido por su habilidad para cambiar la situación de las personas que habían estado en problemas. Motivaba al personal con un estilo dinámico y agradable, y se destacaba por su falta general de respeto por las reglas. Las consideraba obstáculos para la administración y solía aplicar su propio criterio en cuanto a lo que era importante. Su oficina tenía un letrero que decía "Cualquier tonto puede dirigir por medio de reglas. Se requiere una persona extraordinaria para dirigir sin ninguna". Era un enfoque que iba en contra de la política de la empresa, pero se ignoró en el pasado por sus resultados. Sin embargo, debido a las acciones de Mike en el foro de supervisores, ahora se le consideraba un agitador, no una superestrella, y su estilo estrafalario sólo empeoraba las cosas.

Frente al hecho de que corrían rumores de su salida, Mike se sentó para evaluar la situación.

PARTE 3

Mike decidió tomar el siguiente curso de acción:

1. Mantener el foro vivo, pero moderar su tono para no molestar a Jack Greely.
2. No entrar en pánico. Tan sólo debía trabajar más y ser más astuto que el resto de la división. Este plan abarcaba un readiestramiento masivo y volver a motivar a su personal. Programó reuniones semanales, capacitación cruzada con otras divisiones y mucho reconocimiento interpersonal para motivar al grupo.
3. Generar elogios de proveedores y clientes por medio de un excelente servicio y dirigir esos elogios a Jack Greely.

Después de ocho meses, el resultado fue impresionante. La unidad de Mike mejoró 60 por ciento la velocidad de procesamiento y disminuyó los errores en 75 por ciento. Su personal se convirtió en el mejor capacitado de la división. Mike tenía un archivo de varias cartas dirigidas a Jack Greely que elogiaban el excelente servicio de la unidad. Además, el foro de supervisores había ganado credibilidad a regañadientes, aunque su ámbito de actividad estaba limitado. Mike mejoró incluso hasta el grado de entregar sus reportes a tiempo como una concesión para la administración.

Mike confiaba en que los resultados hablarían por sí mismos. Sin embargo, un mes antes de su ascenso programado y un mes después de un excelente aumento por mérito en reconocimiento de su excepcional récord laboral, lo llamaron a la oficina de su supervisora, Kathy Miller. Ésta le informó que después de una prolongada y cuidadosa consideración, se tomó la decisión de negar su ascenso debido a su falta de atención a los detalles. La negación no significaba que no fuera un buen supervisor, sino que necesitaba seguir más las reglas en vez de tomar la iniciativa. Mike estaba conmocionado y así lo expresó. Pero antes de decir algo más, solicitó reunirse con Rick Belkner y Jack Greely al día siguiente.

La confrontación

Sentado frente a Rick y Jack, Mike preguntó si estaban de acuerdo con la evaluación que Kathy comentó con él. Ambos dijeron que sí. Cuando les preguntó si algún otro supervisor había

superado su habilidad y resultados, cada uno respondió que Mike era uno de los mejores, si no *el* mejor que tenían. Mike preguntó que si le negarían un ascenso cuando se había aprobado a otros con menos habilidad. La respuesta vino de Jack: "No es nada personal; simplemente no nos gusta tu estilo de dirección. Eres un bicho raro. No podemos dirigir una división con diez supervisores que hagan cosas distintas. ¿Qué clase de empresa crees que dirigimos aquí? Necesitamos personas que se adapten a nuestro estilo y métodos para medir sus resultados objetivamente. No hay lugar para interpretaciones subjetivas. Creemos que si de verdad te esfuerzas, puedes ser un excelente administrador. Sólo que ahora ocasionas problemas y no necesitamos eso. No importa si eres el mejor ahora. Tarde o temprano, a medida que subas de nivel, te verás obligado a prestar más atención a las tareas administrativas y no las manejarás bien. Pensamos que si corregimos tus malos hábitos ahora, puedes llegar lejos."

Mike estaba consternado. Se volvió para encarar a Rick y dijo bruscamente: "¿Quieres decir que no importan mis resultados? ¿Todo lo que importa es cómo hago las cosas?" Rick se reclinó en su silla y dijo en un tono casual: "En una palabra, sí."

Mike salió de la oficina sabiendo que su carrera en Consolidated había terminado y de inmediato comenzó a buscar un nuevo empleo. ¿Qué salió mal?

Guías de estudio

1. Este caso se puede usar como ejercicio de predicción de tres partes.
   a) Lea sólo la parte 1 y deténgase. ¿Cómo cree que se recibirá la declaración de intenciones por la alta dirección de Consolidated Life?
   b) Lea la parte 2. ¿Qué piensa usted que hará Mike ahora? ¿Qué le recomienda hacer?
   c) Lea la parte 3. ¿Debe Mike tratar de continuar su carrera en Consolidated Life o buscar trabajo en otro lado? ¿Cómo afecta la profecía de autocumplimiento esta situación? Si se va, ¿cree que tenga éxito en otra organización?
2. ¿Fue prudente por parte de Mike tratar de cambiar el comportamiento de su jefe? ¿Fue ético ese intento? ¿Qué métodos ha leído usted que él habría podido usar? ¿Qué habría hecho usted de manera distinta?
3. ¿Cómo cree usted que Mike describiría la cultura organizacional de Consolidated Life? ¿Qué responsabilidad tiene un empleado de estudiar la cultura de una empresa y adaptarse a ella?
4. Evalúe el memorando que Mike redactó. Ahora, evalúe la justicia y el efecto en la motivación de la realimentación que Mike recibió. ¿Será útil esta realimentación para cambiar su comportamiento? ¿Qué consejo le habría dado a Rick y a Jack antes de reunirse con Mike?

Caso **Ocho**

Video Electronics Company

Frank Simpson, presidente y accionista mayoritario de Video Electronics Company, ahora en su décimo año, enfrentaba el problema de equipar su planta para satisfacer tanto el aumento de las demandas de producción generado por la industria electrónica en expansión como el incremento de la competencia de otros empresarios de su línea de productos. La planta triplicó su número de empleados durante el año pasado, pero la producción por trabajador disminuyó casi 20 por ciento y los costos aumentaron casi hasta el punto de equilibrio. Durante el trimestre anterior, el beneficio de ventas fue menor de 1 por ciento, y la utilidad sobre el capital invertido, menor de 3 por ciento. Estas tasas de beneficios fueron la cuarta parte de lo que Simpson consideraba normal.

La empresa empleaba sobre todo a trabajadores no calificados que ella misma entrenaba, y no estaban representados por ningún sindicato. Todos los empleados recibían salarios por hora en lugar de salarios por incentivos.

Simpson y algunos amigos inversionistas fundaron la empresa para la producción de una línea limitada de pequeñas partes electrónicas especializadas que se vendían a otros fabricantes. Creció con lentitud y contaba con una fuerza laboral de sólo 105 trabajadores a inicios del año pasado. Tenía una reputación excelente en cuanto a calidad, que fue la razón principal de la inundación de pedidos de nuevos clientes en la primavera del año anterior, lo que exigió a la empresa triplicar su fuerza laboral en julio. Simpson afirmaba: "No busqué esos pedidos. *Llegaron* a nosotros. No deseaba una expansión tan rápida, pero, ¿qué podía hacer? Si deseas permanecer en el negocio, no puedes decirle a tus clientes que estás demasiado ocupado para venderles algo."

La empresa se ubicaba en un pueblo manufacturero de 15 000 habitantes, en el área rural de Nueva York, a 100 kilómetros de cualquier ciudad. Localmente había suficiente personal no calificado que podía contratarse para la expansión, la cual requería la operación de dos turnos en vez de uno. Los pronósticos de la administración indicaban que la expansión sería permanente, y, además, con la posibilidad de lograr un crecimiento moderado durante los siguientes cinco años o más.

Simpson, tras consultar a la junta directiva, concluyó que necesitaba establecer el nuevo puesto de administrador general de la planta para que él (Simpson) pudiera dedicar más tiempo a trabajos de alto nivel y menos tiempo a resolver problemas de producción. También concluyó que, en las condiciones presentes, necesitaba crear un equipo de ingeniería industrial que enfrentara los problemas de producción y proporcionara a su empresa el trabajo de desarrollo necesario para permanecer por delante de los competidores.

Casi todo el personal de supervisión actual había estado con la empresa desde el año de su fundación. Eran empleados calificados en etapas específicas de las operaciones, aunque Simpson sentía que ninguno tenía la capacitación ni el conocimiento general de los problemas de la empresa para hacerse cargo del puesto de administrador general.

Después de pensar mucho, Simpson decidió emplear a un administrador general externo, que le reportaría directamente y con la responsabilidad total de la fabricación del producto y el desarrollo de un departamento de ingeniería industrial de primer nivel. Simpson convocó a

una reunión de todo su personal de supervisión y le explicó su decisión en detalle. Describió y destacó la necesidad de este plan de acción y de cooperar al máximo. Los supervisores con más antigüedad no parecían complacidos con este cambio, pero prometieron que cooperarían en todo con el nuevo administrador.

Más o menos cuatro meses después de su reunión con sus supervisores, Simpson encontró un administrador general adecuado, John Rider, ingeniero mecánico de 36 años de edad que había sido supervisor general de una importante planta de electrónica en Filadelfia. Uno de sus primeros trabajos como administrador general era encontrar una persona calificada para desarrollar la función de ingeniería industrial. Contrató a Paul Green, ingeniero industrial de 31 años de edad que trabajaba en una importante empresa siderúrgica en Pittsburgh. Green tenía una maestría en administración de empresas, un buen historial académico, una baja honorable de la milicia y dos años de experiencia relevante.

Green y Rider sentían que la empresa estaba en malas condiciones respecto de la tasa de utilización de máquinas, uso de empleados, desperdicio y defectos. Con base en sus primeras impresiones sobre las instalaciones de producción, calculaban que los cambios en la administración de la producción y la ingeniería industrial podían aumentar la productividad al menos 25 por ciento y reducir los costos unitarios 35 por ciento.

Green deseaba tiempo para conocer los procesos y al personal de supervisión antes de recomendar modificaciones importantes. Rider estuvo de acuerdo y Green dedicó dos meses a familiarizarse con los supervisores. Durante este periodo, recomendó a Rider sólo cambios menores, que los supervisores parecieron aceptar, con pequeños desacuerdos. Sin embargo, después de este periodo, Simpson, Rider y Green consideraron necesario dar pasos importantes para mejorar tanto la producción como la calidad. Decidieron que el primer proyecto de ingeniería industrial debía ser un estudio de procesos de producción, departamento por departamento. El estudio abarcaría cada operación realizada en los productos y se escribirían todos los procesos, pues muchos se desarrollaron sin que nadie detallara antes su procedimiento. Algunos supervisores eran los únicos que entendían cómo debían establecerse y realizarse ciertas operaciones, y cualquiera de ellos que dejaba la empresa se llevaba conocimientos valiosos y difíciles de reemplazar.

En la siguiente junta de supervisión (de todo el personal administrativo), Simpson anunció el plan para el estudio de producción. No se estableció una fecha aproximada para finalizar el estudio. Los supervisores no hicieron ningún comentario, pero era evidente para Rider y Green que los que tenían mayor antigüedad no estaban felices con la idea. Simpson trató de transmitir la idea de que se requería una total cooperación y que la empresa debía "alcanzar a su competencia o salir del negocio".

Green comenzó el estudio a la semana siguiente. En algunos casos se produjo una rebelión abierta, que suavizó mediante el análisis con el supervisor de las razones del estudio y dejando en paz a ese departamento durante algunos días. Green pensaba que convencería a las personas que protestaban, por lo que procedió con el estudio sin comentar a Rider ni a Simpson sobre la resistencia.

Cinco semanas después de que Green inició el estudio, él y Rider salieron juntos en un viaje de negocios que los mantuvo lejos de la planta durante dos días. En la noche del segundo día, un supervisor del segundo turno telefoneó a Simpson, quien por casualidad se quedó en la oficina trabajando hasta tarde. El supervisor le dijo que un grupo de ellos deseaba hablar con él. En razón de que muchos de estos supervisores conocían a Simpson desde hacía mucho tiempo y lo llamaban por su nombre, éste no opuso ninguna objeción y les dijo que "subieran".

El grupo que llegó estaba integrado por todos los supervisores con más de un año de antigüedad en la empresa. Los del primer turno estaban ahí, aunque su turno había terminado hacía tres horas. Tan pronto como el grupo llegó, fue evidente para Simpson que algo les preocupaba y que no se trataba de una visita social. Todos los supervisores entraron a su oficina y Charles Warren, un hombre mayor que había sido supervisor durante nueve años, actuó como vocero del grupo.

"Frank", dijo, "todos nosotros hemos permanecido en este juego durante muchos años. Conocemos este negocio más que cualquier otra persona de esta empresa y no nos gusta que haya gente en nuestros departamentos vigilando lo que hacemos. Tampoco nos agrada la idea

de que un hombre joven nos diga que debemos hacer esto y lo otro para mejorar nuestra producción y calidad. Esta industria es diferente, y esas ideas nuevas sobre ingeniería industrial simplemente no funcionarán. Queremos decirle a ese tipo nuevo, Green, que sus ideas no funcionarán para una empresa como ésta". Luego, hizo una pausa para dar a Simpson la oportunidad de responder. Los demás supervisores permanecieron en silencio.

Guías de estudio

1. Si usted fuera Simpson, ¿qué haría ahora? ¿Qué haría después, en todo caso? ¿Qué modelos conductuales e ideas se relacionan con sus decisiones?
2. ¿Debió Simpson permitir que los supervisores hablaran con él, debido a que ahora le reportan directamente a Rider?
3. ¿Qué tipos de cambios están ocurriendo en este caso? ¿Cuáles son los efectos de estos cambios? ¿Qué ideas sobre el cambio serían útiles para abordar esta situación?
4. ¿Se aplican las tres etapas del cambio, es decir, descongelación, cambio y recongelación, en este caso? Analice.

Situaciones de representación de roles

1. Usted es Simpson. Responda a Warren y a los demás supervisores reunidos en su oficina.
2. Haga que se representen los roles de Simpson, Rider y Green en una reunión realizada en la oficina de Simpson para analizar la situación el día que Rider y Green regresan de su viaje.
3. Represente la reunión donde Simpson anuncia a sus supervisores el estudio de procesos de producción. Incluya a personas en los roles de Rider y Green.

Caso **Nueve**

Elite Electric Company

Elite Electric Company es una subsidiaria de manufactura más o menos pequeña de un gran conglomerado europeo. La empresa fabrica componentes eléctricos que suministra a su casa matriz para venderlos a tiendas al menudeo y para su distribución comercial. Hace cinco años, las ventas eran más o menos de 10 millones de dólares y aumentaron a 35 millones el año pasado. Elite Electric Company tiene dos plantas, una en Pennsylvania y la otra en Massachusetts. La de Pennsylvania es relativamente nueva y fabrica tres veces más unidades que la de Massachusetts. Esta planta se estableció a principios de la década de 1920 y se encuentra en un enorme terreno bellamente arreglado. Los edificios son muy antiguos y la maquinaria es anticuada. Sin embargo, las oficinas centrales de la empresa se ubican en la planta de Massachusetts y el presidente de la empresa insiste en mantener las dos plantas activas (vea la tabla para conocer la historia de la producción de cinco años de ambas plantas).

Para afrontar el crecimiento de la empresa en el aspecto administrativo, se contrató personal adicional. Sin embargo, no había un plan organizado para establecer sistemas y procedimientos de capacitación, mecanización, etc., que previera el aumento de la carga de trabajo y la especialización de actividades y funciones que surgieran a la larga. Las personas que habían permanecido en la empresa durante un largo periodo conocían sus tareas y, en general, realizaban las actividades diarias con regularidad. Cuando muchas de estas personas salieron repentinamente durante una reducción de personal, se creó un vacío de información porque había pocos procedimientos escritos para guiar a los que permanecieron y al personal de reemplazo que se contrató.

Otro factor significativo en la historia de la empresa era la rotación laboral. Un organigrama de empleados administrativos muestra que 40 por ciento de las personas empleadas hace dos años ya no forman parte de la empresa. De los restantes, 90 por ciento tiene diferentes asignaciones en la actualidad. Muchas de estas pérdidas de personal correspondieron a puestos importantes y fueron afectados todos los niveles (las figuras 1 y 2 muestran los organigramas de la empresa y la planta de Massachusetts, respectivamente).

LA PLANTA DE MASSACHUSETTS

El presidente de la empresa, el señor William White, provenía originalmente de LTV, ubicada en Dallas, Texas. De esta firma fue reclutado para ser administrador de operaciones de la planta de Massachusetts. Cuando los propietarios originales vendieron la empresa europea, White se convirtió en su presidente. Al siguiente año, abrió la planta de Pennsylvania.

Como presidente, White desarrolló una filosofía operativa de seis puntos. Los componentes de esta filosofía son los siguientes:

1. Hacer de la calidad de los productos y el servicio al cliente la máxima prioridad.
2. Fomentar un ambiente de trabajo orientado a las personas.

Barry R. Armandi preparó este caso, que se usa con la autorización del autor y del editor, Elsevier Science Publishing Co., Inc.

3. Maximizar la comunicación, la interacción y la participación.
4. Reducir las capas de la estructura organizacional y controlar el crecimiento de la burocracia.
5. Valorar y respetar nuestra forma de organización empresarial.
6. Luchar por lograr la excelencia en nuestro desempeño empresarial.

Al ser designado presidente, White ascendió a Peter Johnson al puesto de administrador de operaciones de la planta de su puesto anterior como administrador de producción. White le dijo que tenía mucho que aprender sobre dirigir una planta y que debía ser cauteloso con los cambios hasta que comenzara a ganar experiencia. También le indicó que con la operación proyectada de la nueva planta al año siguiente, debería esperar alguna disminución de la demanda de producción, aunque él sentía que esta disminución sería temporal. Además, White recordó a Johnson la importancia de la filosofía operativa de la empresa.

Como White era administrador de las operaciones de la planta, inició reuniones diarias del área con las siguientes personas: administrador de compras (Paul Barbato), administrador de producción (Brian Campbell), administradora de control de calidad (Elizabeth Schultz), administrador de ingeniería (David Arato), administrador de seguridad (Martin Massell), administradora de personal (Jane Wieder), administrador de servicio al cliente (Michael St. John) y un contralor asistente (Harvey Jones).

Historia de la producción de cinco años de Elite Electric Company (en unidades)

	Año 1	Año 2	Año 3*		Año 4		Año 5	
			Mass.	Penn.	Mass.	Penn.	Mass.	Penn.
Transistores (miles)	800	600	500	400	475	535	452	629
Tableros grandes de circuitos integrados (miles)	475	479	325	201	300	227	248	325
Tableros pequeños de circuitos integrados (miles)	600	585	480	175	250	212	321	438
Chips de gran capacidad (millones)	1.2	1.1	0.7	0.5	0.6	0.7	0.6	0.9
Chips de pequeña capacidad (millones)	1.8	2.0	0.5	1.3	0.2	2.0	0.3	2.7
Tubos de rayos catódicos (miles)	325	250	210	22	126	46	147	63
Porcentaje con defectos	0.1	0.15	0.9	4.2	1.6	2.5	2.5	1.2

*La nueva planta inicia operaciones.

Cuando Johnson tomó el control, decidió continuar con las reuniones diarias. Un día, después de analizar los problemas de la empresa en una reunión abierta, se decidió que los empleados de otras áreas operativas y administrativas debían asistir a las reuniones diarias. A continuación se presenta la transcripción de una reunión común.

Peter Johnson: Muy bien, todos, son las 9:00, así que empecemos. Todos conocen la agenda, así que comencemos con la seguridad.

Martin Massell (administrador de seguridad): Bien, Peter, tengo varias cosas que revisar. En primer lugar, debemos procurar recibir realimentación de mantenimiento. El otro día tuvimos un incidente en el que el equipo de mantenimiento estaba lavando las paredes y el agua se filtró al cableado eléctrico. A nadie se le informó esto. La filtración se inició el viernes y produjo humo.

Peter Johnson: Muy bien, haremos que mantenimiento investigue esto y te informe. ¿Qué más, Marty?

Martin Massell: Observamos que los operadores de los montacargas los manejaban demasiado rápido en la planta. Les estamos enviando un memorando diciéndoles que reduzcan la velocidad.

David Arato (administrador de ingeniería): ¿Por qué no simplemente ponemos algunos topes en el piso para que no puedan correr?

Martin Massell: Bueno, estamos viendo eso. Podemos hacerlo, pero debemos realizar algunas estimaciones de costos, y mantenimiento tendrá que ponernos al corriente de todo.

Peter Johnson: Por cierto, ¿dónde está el representante de mantenimiento? Bueno, debo contactar a Irving (administrador de mantenimiento). ¿Algo más, Marty?

Martin Massell: Oh, sí, olvidé decirte ayer que se limpió toda la plataforma de carga. No tendremos ningún otro problema. A propósito, Brian, asegúrate de contactar a Irv por el derrame en el área.

Brian Campbell (administrador de producción): Oh, olvidé decirte, Peter, pero Irv dijo que tendríamos que detener las máquinas 1 y 6 para llegar a la gotera que está causando el derrame de aceite. Ya lo autoricé.

Peter Johnson: Caramba, Brian, me habría gustado que hubieras aclarado estas cosas conmigo primero. ¿Cuánto se afectará nuestra producción?

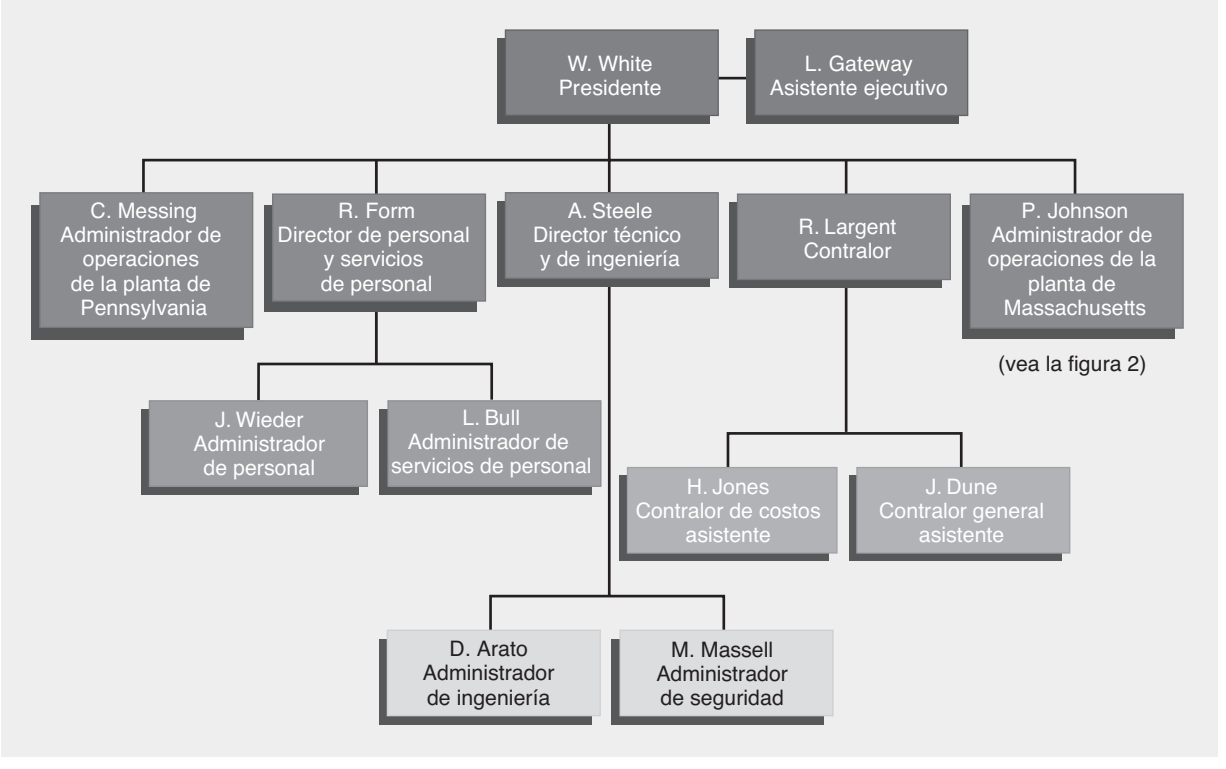
Brian Campbell: No mucho, podemos salir adelante con un mínimo de tiempo extra este fin de semana.

Peter Johnson: Sigue el servicio al cliente. Mike, ¿cómo vamos con nuestra casa matriz?

Michael St. John (administrador de servicio al cliente): No hay muchas cosas nuevas que reportar. Comenzamos a recibir críticas por no aceptar el pedido japonés, pero los de la empresa matriz entienden. Quizá no les guste, pero pueden manejarlo. Oh, Paul, ¿tendrás suficientes transistores disponibles para completar el pedido para el siguiente martes?

Paul Barbato (administrador de compras): Seguro, Mike, te envié un memorando sobre eso ayer.

FIGURA 1 Organigrama de Elite Electric Company



Michael St. John: Lo siento, pero todavía no he tenido oportunidad de leer el correo de la mañana. Estuve muy ocupado con algunos visitantes de Europa.

Peter Johnson: ¿Se está atendiendo a estas personas, Mike? ¿Hay algo que podamos hacer para que su estancia sea más cómoda?

Michael St. John: No, todo está bien.

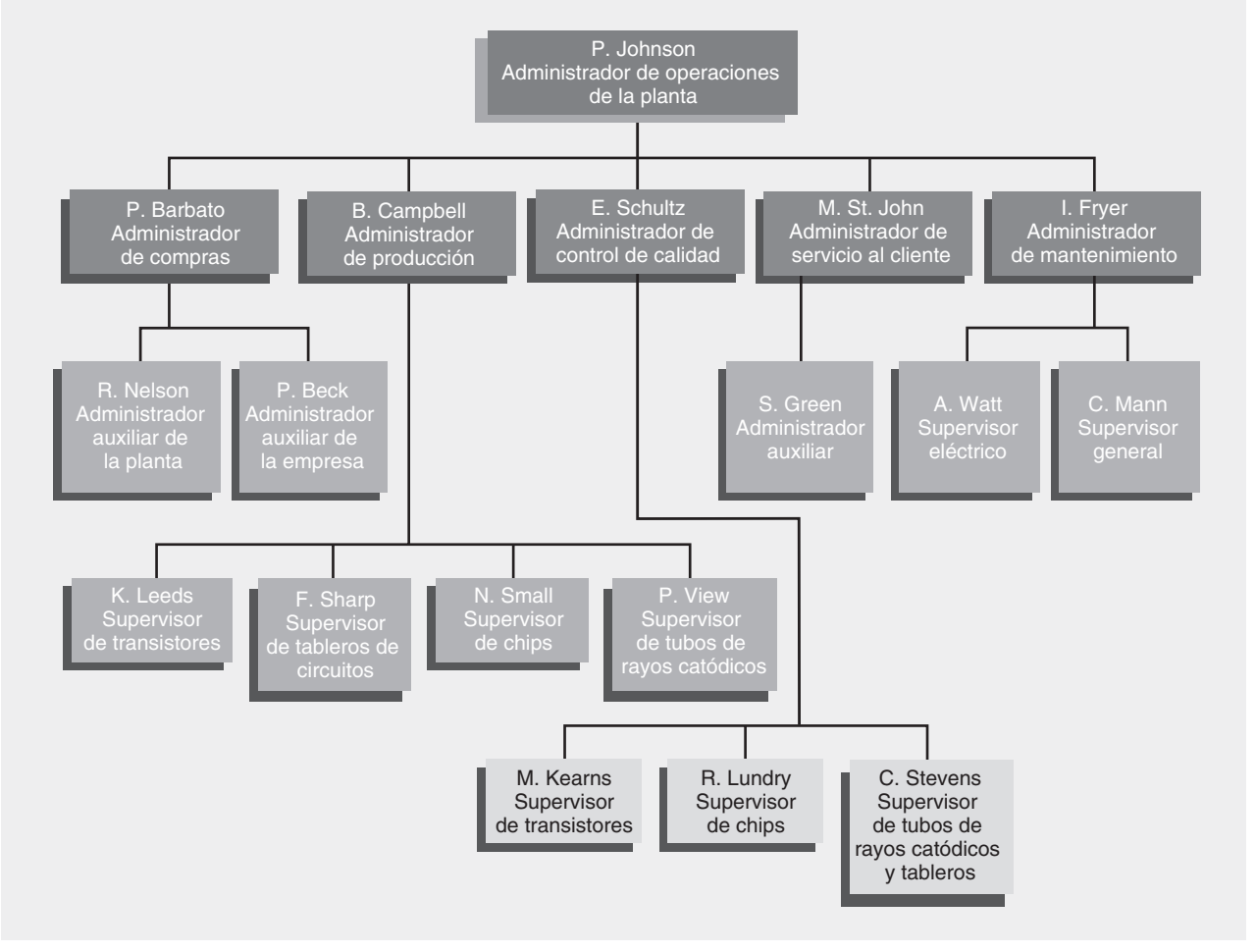
Peter Johnson: Muy bien. Pasemos a las relaciones con los empleados. ¿Jane?

Jane Wieder (administradora de personal): Me gustaría presentar a dos invitados de Training Programs, Inc. Como sabes, empezaremos nuestro programa de capacitación final en poco tiempo. La queja de Al Janow se resolvió. En la reunión entre la administración y los empleados de la semana pasada se llegó al acuerdo de que asistiría un representante de cada departamento. Como saben, esta reunión se realiza una vez al mes. Es gracioso, pero la queja principal en la reunión fue una silla adicional para la sala de conferencias. (*Risas*). El memorando del taller de entrevistas está listo, Peter, y aquí está. Además, debemos seguir trabajando en un aviso de fechas para la reunión familiar anual. No sé si julio sea un mes adecuado.

Michael St. John: El mes de julio no parece tan conveniente. Tendremos que trabajar mucho tiempo extra, pues la fecha límite de ese pedido australiano cae a principios de agosto. ¿Podemos cambiarlo a junio?

Harvey Jones (contralor asistente): No olviden que junio es la fecha límite para la revisión de presupuestos (*el grupo sigue considerando la mejor fecha para la reunión familiar anual durante 15 minutos*).

FIGURA 2 Organigrama de la planta de Massachusetts



Jane Wieder: Una cosa más: por favor, notifíquennos cualquier cambio de estado civil, dirección, etc. Debemos mantener nuestros registros actualizados. Además, les avisamos que los empleados pueden adquirir los automóviles de la empresa. La venta se llevará a cabo por medio de un sistema de sorteo.

David Arato: ¿Nos enviarán un memorando sobre esto?

Jane Wieder: Sí, tendré listo uno para el fin de semana.

Peter Johnson: Pasemos al control de calidad. ¿Elizabeth?

Elizabeth Schultz (administradora de control de calidad): Nuestras máquinas número 1 y 8 han estado produciendo terminales de transistores dobladas. Durante el fin de semana, estas dos máquinas estarán fuera de servicio. Irv y Brian están al tanto de esto. Debemos corregir este problema antes de producir el pedido de IBM. También he notado que el último envío de oro traía otros metales. Paul, ¿puedes examinar esto para ver cuál fue el problema?

Paul Barbato: ¿Qué cantidad de metales extraños estaba presente?

Elizabeth Schultz: No terminamos las pruebas del material, pero, al parecer, son 30 gramos en 50 kilogramos.

Paul Barbato: No parece una cantidad significativa.

Elizabeth Schultz: Bueno, esto es según nuestros cálculos, y me gustaría que se verificara.

Peter Johnson: Muy bien. Elizabeth, Paul lo examinará. Ahora, pasemos a producción.

Brian Campbell: El lunes pasado fabricamos 3 000 transistores. Las máquinas 1, 2 y 8 hicieron 300, las máquinas 2 y 4 estuvieron fuera de servicio y las máquinas restantes hicieron el resto de la producción. El martes tuvimos que realizar cambios para producir los circuitos integrados más grandes que necesitaba Control Data. Estuvimos dos horas fuera de servicio para cambiar las máquinas. Las máquinas 6 y 7 hicieron 20 por ciento de todo el lote de producción de 5 000 tableros. La máquina 1 siguió fabricando los pequeños chips transistorizados, y las máquinas 2 y 5 completaron el resto de los lotes de tableros de circuitos integrados (*en este momento, dos personas se levantan y salen de la sala mientras Brian está hablando*). El miércoles volvimos a los lotes de transistores con todas las máquinas. Por desgracia, la máquina 2 estuvo fuera de servicio todo el día y la máquina 7 recibió mantenimiento preventivo. Fabricamos 2 700 transistores. Las máquinas 3, 5 y 8 hicieron aproximadamente 60 por ciento del trabajo (*varias personas comienzan a bostezar*). El jueves produjimos sólo 1 000 transistores y tuvimos que enviar parte de nuestro lote a la producción de tubos de rayos catódicos para Digital Equipment Corp. Produjimos 500 unidades para Digital. Las máquinas 3, 4 y 5 se usaron para el lote de DEC, y las máquinas 1, 2 y 8 se mantuvieron en la producción de transistores. La máquina 7 estuvo fuera de servicio. El viernes sólo trabajamos medio día y en la mañana hubo un apagón eléctrico, por lo que sólo produjimos 100 transistores y 22 tubos de rayos catódicos.

Peter Johnson: Brian, ¿crees poder producir el resto del pedido esta semana sin mucho tiempo extra?

Brian Campbell: No lo sé. Creo que debemos hablar con Harry. (*Harry es el representante sindical*).

Peter Johnson: Eso es difícil, pues Harry está de vacaciones, pero trataré de contactarlo. Si no lo logro, sigamos adelante con esto de cualquier modo y asumiremos las consecuencias. Muy bien, demos un recorrido por la sala y veamos si alguien tiene algo que decir.

Paul Barbato: Nada.

Brian Campbell: Dave, deseo hablar contigo sobre el cambio de máquinas y también para ver si podemos diseñar una mejor rampa.

Elizabeth Schultz: Peter, ¿puedo verte después de la reunión para discutir un problema personal?

David Arato: Nada.

Martin Massell: Sólo deseaba que todos supieran que tuvimos un problema en uno de los compartimentos de las máquinas. Parece que mientras vaciaban algo de concreto alrededor

del compartimento, una parte se escurrió hacia adentro y necesitamos un par de días para limpiarlo.

Jane Wieder: Paul, ven a verme para el problema de Mary Bernstein.

Michael St. John: Sólo quiero que sepan que es posible que obtengamos un pedido muy grande de Grumman.

Harvey Jones: Las personas siguientes no han reportado su estado de exención para la nómina (*menciona una lista aproximada de doce nombres*). Recuerden que esto se informó en el memorando que Jane envió hace tres semanas.

Peter Johnson: Brian, quiero realizar un recorrido con un par de personas de la universidad la próxima semana. Te llamo para ponernos de acuerdo. ¿Está bien? Fue una buena reunión. Los veo mañana, a la misma hora, en el mismo lugar.

Guías de estudio

1. Comente la filosofía operativa de White, desde el punto de vista de:
   a) El efecto en la motivación de las seis metas
   b) El tipo general de cultura organizacional que tal vez existe en Elite Electric
2. Evalúe la naturaleza y la calidad de la comunicación que hubo en la reunión conducida por Johnson, e indique las fortalezas y debilidades que se reflejaron en ella. ¿Muestra alguno de ellos una comunicación asertiva? ¿Qué pautas en las relaciones interpersonales son evidentes?
3. Examine algunas dinámicas de grupo presentes en la reunión de Johnson. ¿Qué roles de tareas y liderazgo social desempeñaron los participantes? ¿Cómo se podría haber mejorado la reunión?
4. ¿Por qué cree que Johnson concluyó que fue una "buena reunión"? ¿Está de acuerdo? Explique su respuesta.

Caso **Diez**

La operación Patterson

ANTECEDENTES

Carrington, Inc., es una empresa internacional que participa en la producción y distribución de productos farmacéuticos, fármacos de patente, cosméticos y artículos de tocador. En sus operaciones mundiales, Carrington emplea a más de 15 000 personas y tiene ventas por más de 500 millones de dólares anuales.

En la planta de Carrington, Inc., ubicada en la zona sur central de Estados Unidos, la administración enfrentó problemas de baja productividad, baja moral de los empleados y costos unitarios elevados en la sección responsable del ensamblaje de diversos tipos de paquetes que contienen surtidos de distintos productos que fabrica la empresa. Estos "paquetes preparados", o "repartos", como se conocen en la organización, se preparan especialmente de acuerdo con las especificaciones del cliente. Cada paquete contiene entre 24 y 80 artículos, y el número total de paquetes para un cliente varía de 10 a 1 500 unidades. La mayoría se prepara de manera que la tienda los coloque como exhibiciones promocionales independientes en el punto de venta. Desde la perspectiva de Carrington, el objetivo de estas exhibiciones es crear espacio de anaquel adicional para los productos de Carrington. En las tiendas, estas exhibiciones se colocan en pasillos o como ampliaciones de estantes. El ensamblaje de los repartos es sobre todo un proceso del tipo de taller de trabajo, y, antes del año pasado, la sala donde se realizaba estaba en una parte de la planta principal conocida como Sección 10.

Los empleados de las operaciones de manufactura y ensamblaje están sindicalizados y la empresa usa un plan de Halsey 50-50, es decir, un plan de bonos por ahorro de tiempo. De acuerdo con este plan, un empleado que realiza su trabajo en menos del tiempo estándar recibe un bono de 50 por ciento de la tasa salarial por hora multiplicada por el tiempo ahorrado. Por ejemplo, un empleado que terminó 10 horas estándar de trabajo en 8 horas, recibiría el pago de las 8 horas más 1 de las 2 horas ahorradas. De esta forma, si la tasa salarial por hora es de 8.50 dólares, el empleado ganaría 76.50 dólares ese día.

PROBLEMAS CON LA SECCIÓN 10

El ensamblaje de los paquetes preparados en la Sección 10 usaba bandas transportadoras con rodillos, que suministraban a cada trabajador los productos que se incluirían en un paquete específico. Las condiciones laborales eran excelentes; el área de trabajo estaba muy limpia, bien iluminada y tenía aire acondicionado. En el mismo edificio principal había una agradable cafetería disponible para los empleados.

A pesar de las buenas condiciones laborales y la oportunidad de ganar un pago adicional por medio del sistema de incentivos de la empresa, la operación de la Sección 10 enfrentaba una marcada tendencia al aumento de los costos unitarios y la disminución de la producción por hora de trabajo. En realidad, durante los últimos tres años, las cifras de costos revelaron que la

---

James M. Todd y Thomas R. Miller prepararon este caso, que se usa con la autorización de los autores y del editor, *Journal of Case Studies*.

sección estaba por debajo del punto de equilibrio. A esta situación de deterioro contribuían la baja productividad y la incapacidad de los empleados para cumplir los estándares de trabajo. Este último problema era en particular evidente porque ningún empleado podía ganar un bono bajo el plan de incentivos.

La disciplina en la Sección 10 era deficiente y los supervisores tenían problemas constantes. Se generaron varias quejas. La moral no mejoraba debido a que cualquier empleado era transferido con frecuencia de una línea de ensamblaje a otra. Esta acción tendía a aumentar los costos de producción porque los empleados tenían poca oportunidad de moverse hacia abajo de una curva de aprendizaje, en particular antes de que los cambiaran a otra operación. Otro factor indicativo de baja moral eran las actitudes de los empleados. No había un espíritu de cooperación mutua y prevalecía la actitud de "ése no es mi trabajo".

En resumen, trabajar en la Sección 10 se consideraba una asignación laboral impopular. El trabajo era manual y se percibía como una tarea relativamente pesada en comparación con las de las líneas automatizadas de las otras áreas. Además, corría el rumor de que nadie podía "ganar bonos" trabajando allí. Al final, por medio del sistema de competencia que usaba la organización, la fuerza laboral de la Sección 10 llegó a estar integrada, en gran parte, por empleados jóvenes inexpertos, trabajadores problemáticos y empleados inconformes. Como describió la situación uno de los empleados, "la Sección 10 tiene lo peor de la fuerza laboral".

UNA NUEVA OPERACIÓN

A principios del año pasado, la administración de Carrington enfrentó un grave problema de espacio debido a la expansión de sus operaciones de manufactura y ensamblaje. Se consideraron varias opciones, pero ninguna ofrecía una solución económicamente viable al problema de espacio. Casi en la desesperación, los administradores realizaron una sesión de tormenta de ideas que condujo a la decisión de cambiar una gran parte del ensamblaje de los repartos a una instalación que la empresa había rentado antes y que en ese momento se usaba como bodega. Esta instalación estaba en la calle Patterson; por ello, la nueva sala de repartos llegó a conocerse en la empresa como la "operación Patterson".

La nueva instalación no podía proporcionar espacio y condiciones de trabajo semejantes a las de la Sección 10. El edificio estaba en un área separada por completo, a 5 kilómetros de la planta principal, en un vecindario de nivel bajo, con viviendas pobres y otras operaciones de bodega.

El edificio que albergaba la operación Patterson se consideraba aceptable sólo como bodega. Era una estructura vieja de ladrillos con varias bahías abiertas de envío y recepción. El edificio era oscuro, mal ventilado, sin aire acondicionado y con mala calefacción. No estaba bien preparado para que lo usaran trabajadores en operaciones de ensamblaje. Las temperaturas promedio eran de 10 grados centígrados en invierno y más de 32 grados centígrados en verano. No había cafetería ni servicio de alimentos, y los empleados llevaban su propio almuerzo o iban a una pequeña tienda de abarrotes del vecindario para comprar comida. Otras instalaciones para trabajadores, como salas de descanso y receso, eran deficientes. En resumen, las condiciones laborales contrastaban en gran medida con las de la Sección 10, cuyas instalaciones estaban limpias, contaban con aire acondicionado y buena calefacción, estaban en un buen vecindario y tenían una cafetería de primera clase.

A pesar de estos tremendos obstáculos y aparentemente en contra de su buen criterio, la administración, presionada por la falta de espacio para manufactura, decidió trasladar el ensamblaje de los paquetes preparados a la bodega de Patterson, para lo cual se invirtió poco dinero en modificaciones.

RESULTADO DEL CAMBIO

Cambiarse a Patterson implicaba transferir más o menos a 40 empleados desde la planta principal, la mayoría de los cuales eran afroestadounidenses con poca antigüedad. Con esta nueva estructura, Fred Hammond, supervisor afroestadounidense de primera línea, dirigiría a todos estos trabajadores.

Como capataz, Fred realizó algunos cambios drásticos en la operación de ensamblaje. Estableció la línea de manera que cada trabajador pudiera realizar el mismo trabajo hasta completar un pedido específico. La situación era totalmente distinta a la de la Sección 10, donde un empleado podía trabajar hasta en tres ensamblajes distintos durante el turno de un día. Con el nuevo plan, la repetición de trabajar en una sola línea permitía a los empleados ganar velocidad, lo que facilitaba la ganancia de bonos.

El nuevo capataz introdujo algunas otras innovaciones. Permitió a los empleados la oportunidad de influir en las decisiones concernientes a sus horas de trabajo y al número de recesos. En tanto que en la planta principal no se permitía encender radios en un área de producción, en Patterson fue cada vez más aceptable tener radios encendidos con música popular a volumen alto. También existían otras condiciones nada comunes. Los empleados no tenían que observar códigos de vestir, usar gorras o evitar usar joyas en el trabajo. Como Patterson estaba un poco lejos de la planta principal, los administradores o supervisores sólo en ocasiones visitaban la nueva instalación. Cuando se violaban ciertas políticas de la empresa, la administración adoptaba una actitud liberal.

Con el fin de tener un lugar para comer o tomar un descanso, los empleados se reunieron y acondicionaron una pequeña sala con suficientes mesas y sillas para equipar modestamente un comedor y un área de descanso austeros. Más adelante, esta sala contó con aire acondicionado. Además, los empleados trataban de lograr que la empresa suministrara un poco de pintura para pintar la sala.

Con éstas y otras modificaciones, comenzó a producirse un cambio en las actitudes de los trabajadores. Los empleados llegaron a considerar la instalación de Patterson como su propia "empresa". Prevalecía un sentimiento de cooperación mutua que se observaba en la disposición de los empleados de ayudar a los demás cuando era posible. Se desarrolló un espíritu corporativo entre los trabajadores de Patterson. La productividad aumentó a tal grado que los empleados comenzaron a recibir bonos, lo que en la antigua ubicación ocurría muy rara vez. Los puestos se volvieron más apreciados y poco a poco cambió la composición de la fuerza laboral, de trabajadores inexpertos e insatisfechos a personal mejor calificado, de mayor edad, que comenzó a solicitar activamente los puestos. Desde la apertura de la operación Patterson sólo se había presentado una queja, y, durante el primer año de operación, hubo un incremento de la productividad de 32.8 por ciento por encima de la productividad de la Sección 10.

Desde el inicio de la operación Patterson, Fred Hammond, el supervisor de primera línea inicialmente a cargo, recibió un ascenso y lo reemplazó May Allison, quien siguió dirigiendo la operación de la misma manera que Hammond. Para un observador externo, es muy gracioso ver a May, que mide menos de 1.52 metros y pesa más o menos 50 kilogramos, supervisar una fuerza laboral integrada por corpulentos empleados y trabajadoras de mayor edad. Es evidente que logró ganarse el respeto y la admiración de los empleados y que desarrolló relaciones laborales eficaces con ellos. Los datos recientes indican una mayor productividad y más bonos en Patterson que en trabajos similares de la planta principal. May es muy aceptada en el aspecto personal, según indican las contribuciones de alrededor de 75 dólares que hicieron los empleados para su regalo de cumpleaños.

May ha seguido fomentando la participación de los empleados en la toma de decisiones, por ejemplo, en la decisión de cambiar las horas de trabajo en Patterson durante los meses de verano de 5:30 a.m. a 2:00 p.m., en vez del horario de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., que tienen las demás áreas de la planta. Este cambio se inició debido al calor casi insoportable que hace al final de la tarde en la bodega. Este cambio del horario laboral no concordaba con la política de la empresa, pero la administración lo tolera. En realidad, los trabajadores de Patterson preferían un día laboral todavía más temprano, pero esa opción no era factible debido a problemas de coordinación para recibir los artículos de la planta principal.

Otro desarrollo interesante en Patterson es la creación del equipo de softball de los trabajadores, llamado los Guerreros de Patterson. Por lo general, la empresa selecciona un equipo integrado por jugadores de todas las unidades y no de sólo una sección en particular. De nuevo, los empleados de Patterson tomaron una decisión y actuaron en forma independiente, sin tomar en cuenta la política de personal de toda la empresa.

Los registros laborales de la operación Patterson relacionados con el ausentismo, retardos y rotación no son mejores que los de la planta principal. En algunos casos son ligeramente peores, pero la administración no considera que esta diferencia sea significativa. Sin embargo, la baja tasa de quejas, el alto nivel de la moral de los empleados y la mejor productividad de Patterson son sorpresas agradables para ella.

Las actividades de la operación Patterson son muy conocidas entre los administradores de la planta de Carrington, ubicada en la zona sur central de Estados Unidos. Las reacciones de la administración varían de positivas a negativas, además de algunos administradores que expresan sentimientos ambivalentes hacia Patterson. No obstante, todos parecen estar de acuerdo en que la operación Patterson es, al menos, interesante.

Guías de estudio

1. ¿Tuvo éxito la operación Patterson? En la medida en que se considere un éxito, ¿qué factores contribuyeron a él?
2. Identifique los estilos de liderazgo de Fred Hammond y May Allison. Aplique varios modelos de liderazgo al caso, como el de contingencia de Fiedler y el situacional de Hersey y Blanchard.
3. Comente la organización informal en Patterson. ¿De qué maneras crearon los empleados su propia "empresa"?
4. Revise el modelo bifactorial de Herzberg. ¿Por qué el cambio de las condiciones laborales físicas, es decir, el deterioro del factor de higiene, no produjo un efecto negativo en la productividad? ¿*Qué* fue lo que logró que los trabajadores fueran productivos?

Caso **Once**

TRW-Oilwell Cable Division

Era 5 de julio y Bill Russell había estado esperando la llamada telefónica que acababa de recibir de las oficinas centrales de TRW, con sede en Cleveland: lo habían nombrado administrador general. Bill fue administrador general interino de Oilwell Cable Division, ubicada en Lawrence, Kansas, desde enero, cuando Gino Strippoli dejó la división para recibir otra asignación. Esperaba que lo nombrasen administrador general, pero la segunda parte de la llamada, que le comunicaba que debía despedir a 20 empleados o lograr una reducción equivalente en costos laborales, fue muy perturbadora para él. Ahora eran las 8:00 a.m., y Bill convocó a una reunión de todo el personal de la planta para las 8:15 a.m., para anunciar su designación y también los despidos inminentes. Se preguntaba cómo manejar las difíciles decisiones que tenía ante él.

TRW

TRW era una empresa de manufactura multinacional diversificada con ventas aproximadas de 5 500 millones de dólares. Sus raíces se encuentran en Cleveland Cap Screw Company, fundada en 1901, con una inversión total de 2 500 dólares y 29 empleados. Hoy en día, por medio de una estrategia de crecimiento de adquisición y diversificación, la empresa tiene 88 000 empleados en más de 300 localidades de 17 países. La inversión de los accionistas originales aumentó a más de 1 600 millones de dólares. Según citó una publicación de la empresa, "este crecimiento refleja nuestra habilidad para visualizar áreas nuevas y prometedoras e impulsar su desarrollo: del automóvil, industrial, aeronaves, aeroespacial, sistemas, electrónica y energía. Crecimos con estos mercados y ayudamos a crearlos".

OILWELL CABLE DIVISION, LAWRENCE, KANSAS

Oilwell Cable Division forma parte del Segmento Industrial y de Energía de TRW. Este segmento del negocio de TRW representa 24 por ciento de sus ventas y 23 por ciento de sus utilidades operativas. Las bombas, las válvulas y el grupo de servicios de energía, del que forma parte Oilwell Cable Division, son responsables de 30 por ciento de las ventas netas del Segmento Industrial y de Energía.

Oilwell Cable Division inició como Crescent Wire and Cable Company de Trenton, Nueva Jersey. Cuando TRW adquirió Crescent, la empresa sufría pérdidas, ocupaba una planta obsoleta y tenía importantes problemas laborales. Para mejorar la rentabilidad de la reciente división, TRW decidió sacar sus operaciones de Trenton. La primera decisión fue cambiar la producción

---

Michael G. Kolchin, Thomas J. Hyclak y Sheree Deming prepararon este caso, que se usa con la autorización de los autores y del editor, Elsevier Science Publishing Co., Inc.

de cables de perforación de pozos petroleros a Lawrence, Kansas, hace diez años. La línea se trasladó a un nuevo edificio y se adquirió todo el equipo nuevo. Sólo Gino Strippoli, el administrador de la planta y otros tres empleados, realizaron la mudanza de Trenton a Lawrence.

Fueron cuatro las razones de elegir Lawrence como nuevo sitio para la división Crescent. Ante todo, Lawrence estaba mucho más cerca de la base de clientes de la división, ubicada al noreste de Oklahoma. En segundo lugar, Kansas era un estado con "derecho a trabajar", y, debido a los problemas laborales de la planta de Trenton, TRW buscaba un ambiente laboral de más apoyo para sus nuevas operaciones. En tercer lugar, las tasas salariales del área de Lawrence eran muy razonables en comparación con las de Trenton. Por último, ya existía un edificio que podía albergar la línea de producción de cables de perforación de pozos petroleros, en un parque industrial al norte de Lawrence. Además, una extensa superficie cercana al edificio permitiría una futura expansión.

Sólo con el traslado de la línea de producción de cables de perforación de pozos petroleros a Lawrence, TRW esperaba centrarse en este producto y hacerlo más rentable antes de cambiar los demás productos de la planta de Crescent ubicada en Trenton. Poco tiempo después, cuando la planta de cables de perforación de pozos petroleros alcanzó el estatus de división, dejó de considerarse el traslado del resto de la planta de Trenton. Las operaciones restantes, con sede en Trenton, se vendieron.

Administración de equipos en Lawrence

Cuando a Gino Strippoli se le encomendó la tarea de iniciar operaciones en Lawrence, vio la gran oportunidad de establecer un nuevo sistema de administración. Con una nueva planta, equipo nuevo y empleados de primer ingreso en su mayor parte, era el momento perfecto para probar el valor de la administración de equipos. Gino era partidario de la administración de equipo desde mucho tiempo atrás, y ahora se le presentaba una oportunidad de oro para experimentar y poner a prueba sus ideas.

En la planta de TRW-Lawrence existían 11 equipos, que variaban de 4 a 17 miembros. La tabla siguiente muestra los nombres de los equipos y descripciones breves de su composición. La figura 1 ilustra la organización actual de Oilwell Cable Division.

Estructura de los equipos

Equipo	Número de equipos	Composición
Dirección	1	Miembros de la dirección
Recursos	1	Sistemas de información de administración, ingeniería de diseño, ingeniería de procesos, empleo, contabilidad, etcétera
Técnico	1	Personal de laboratorio no exento
Administración	1	
Mantenimiento	1	Personal de mantenimiento de calderas, eléctrico y mecánico
Envíos y recepción	1	
Producción	5	Extracción, armado, trenzado

Los cinco equipos de producción están integrados alrededor del proceso de producción en uso en TRW-Lawrence. Cada equipo se reúne semanalmente, o según se requiera, con excepción del equipo de recursos, el cual lo hace cada dos semanas. La reunión normal dura de una hora y media a dos horas. No existe una estructura formal para las reuniones de equipos, pero la mayoría se apega a una agenda como la siguiente:

1. Programar las horas de trabajo y el tiempo extra
2. Debates y reportes por turno de los diversos comités de la planta (por ejemplo, seguridad, participación en las ganancias)
3. Comentarios de los administradores del área en relación con el desperdicio, la eficiencia laboral y nueva información surgida desde la última reunión

La figura 2 enumera otras decisiones que toma el equipo e ilustra los papeles de los distintos niveles de la administración en Oilwell Cable Division. La figura 2 también muestra las relaciones entre los niveles. Por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de establecer metas y objetivos divisionales generales, y proporcionar los recursos necesarios para que los equipos logren esas metas.

El papel de los administradores de área es el de intermediarios. Están presentes en la mayoría de las reuniones de equipos para actuar como facilitadores y proporcionar a los equipos la información necesaria para que lleven a cabo sus funciones de programación. Además, los administradores de área realizan una función de coordinación, pues se reúnen dos veces por semana para analizar problemas mutuos y otros puntos para presentar en las reuniones de equipo semanales.

Como se observa en la figura 2, los equipos desempeñan papeles directivos, y las decisiones que toman son semejantes a las que toman los niveles de supervisión de plantas más tradicionales. En esencia, los miembros de los equipos tienen el control de sus áreas de trabajo.

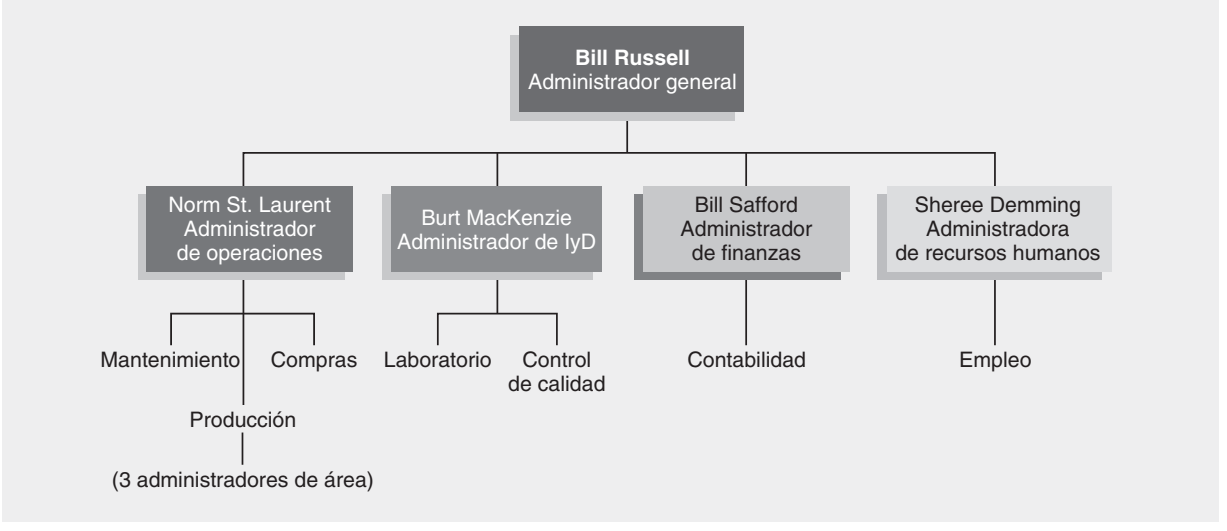
Para las decisiones que afectan a toda la planta, se establece una fuerza de tareas o un comité divisional que incluye a representantes de todos los equipos. Como ejemplos de algunos de estos comités divisionales están el de seguridad, participación en las ganancias y prestaciones.

Resultado de la administración de equipos

Después de algunos problemas iniciales con el concepto de administración de equipos, el experimento que inició Gino Strippoli parece un éxito. Un artículo de *Fortune* (Burck, 1981), "What Happens When Workers Manage Themselves" ("Qué sucede cuando los trabajadores se dirigen a sí mismos"), cita a Gino: "Al principio, lo considerábamos (a la administración de equipos) un experimento, pero en algún momento del camino dijimos 'esto ya no es sólo un experimento; ésta es nuestra forma de operar'".

El éxito del experimento no sólo se publicó en *Fortune*, sino que también fue el tema de varios estudios de casos. Pero este éxito no se logró con facilidad. Al principio hubo mucha des-

FIGURA 1 Estructura organizacional de Oilwell Cable Division



Nota: No existe un organigrama de Oilwell Cable Division. Esta figura representa el bosquejo de la estructura vigente en TRW-Lawrence según los autores del caso, con base en sus pláticas con el personal de la división.

confianza entre los empleados respecto de los motivos de la administración. Además, cuando se inauguró la instalación de Lawrence, había sólo un empleado sindicalizado procedente de Trenton. El resto de las personas que se contrató tenía poca experiencia en el proceso de producción de alambre. Como consecuencia, había mucha frustración y un alto nivel de rotación. La tasa de rotación en los dos primeros años de operaciones fue de 12 por ciento, en comparación con el promedio nacional de 3.8 por ciento en ese momento (Departamento del Trabajo de Estados Unidos, p. 180).

Pero nada impediría que Gino viera el éxito de su experimento. Se percató de que se concentraba demasiado en conceptos de participación de los equipos sin prestar mucha atención a los aspectos técnicos. Por tanto, desarrolló un esquema de compensación que estimularía a los empleados a dominar los diversos componentes del equipo en la planta. Esta acción pareció producir el efecto deseado porque la división se convirtió en una unidad rentable por primera vez en dos años después de su llegada.

Para entonces, el empleo disminuyó de un nivel alto de 132 a uno al parecer más adecuado de 125. La rotación se redujo de un nivel mayor de 12 por ciento a un intervalo de 2 a 4 por ciento, más acorde con el promedio nacional de las empresas de manufactura. La más impresionante fue la tasa de ausentismo, la cual se mantuvo entre 2.5 y 3 por ciento durante varios años. El promedio nacional durante ese periodo era cercano a 6.5 por ciento (Departamento del Trabajo de Estados Unidos, p. 136). La productividad también mejoró continuamente. Oilwell Cable Division disfrutaba ahora de la productividad más alta de cualquier planta en la industria de cables de perforación de pozos petroleros.

Éste no era el único dato objetivo que indicaba que la administración de equipos tenía éxito; también los comentarios de los empleados de Oilwell Cable Division parecían confirmarlo. En general, todos los empleados calificaban a TRW-Lawrence como una buena empresa y preferían el concepto de administración de equipos a un método de administración más tradicional.

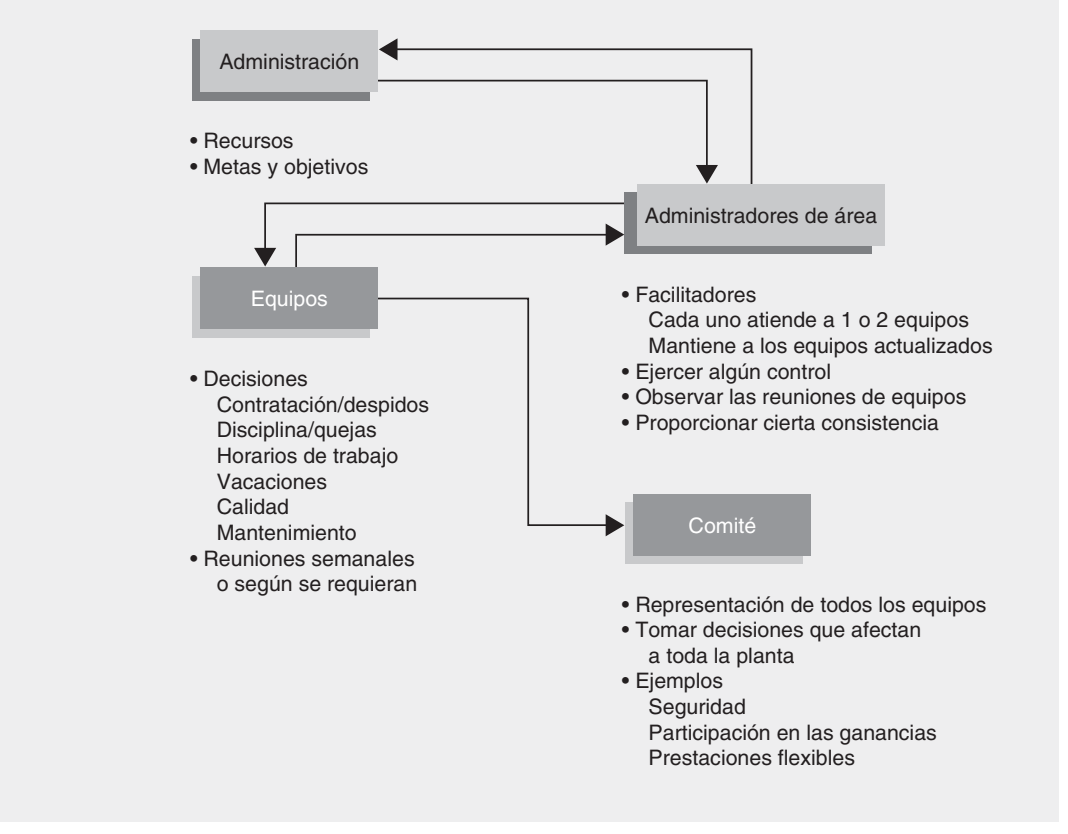


FIGURA 2
Relaciones entre los diversos niveles en el concepto de administración de equipos

Algunos comentarios de los diversos niveles de administración verifican esta conclusión.

Miembros de equipos

"...un excelente lugar para trabajar."

"La administración de equipos proporciona a los empleados mucha responsabilidad."

"Al menos ahora tenemos cierto control sobre los horarios."

"La empresa gana tanto como el empleado debido a la flexibilidad. Ahora, hay poco tiempo para holgazanear."

"La administración de equipos proporciona al empleado un sentimiento de igualdad."

"El sistema permite la contribución máxima de cada miembro del equipo."

Administradores de área

"La planta no es una utopía, pero sí me siento mejor al final del día."

"La toma de decisiones es más difícil, pero la administración de equipos permite una ejecución más fácil y mejor entendimiento por los miembros del equipo."

Administración

"El sistema permite el intercambio de líneas de responsabilidad. No existe el problema territorial de las plantas estructuradas de manera tradicional."

"El concepto de administración de equipos generó un excelente ambiente laboral. TRW-Lawrence es un buen lugar para trabajar y los empleados están abiertos al cambio."

"El principal beneficio del concepto de administración de equipos es la flexibilidad, pero al mismo tiempo se debe mantener la orientación hacia las metas."

Esta última opinión es una de las claves reales de la administración de equipos: la flexibilidad. Con un sistema de este tipo, se reduce en gran medida la holgazanería, así como la participación del administrador de la planta en los problemas operativos diarios. Según observó Strippoli, "de verdad siento por primera vez que estoy dirigiendo en vez de apagar fuegos. Los equipos son los que apagan los fuegos en la organización" (Burck, p. 69).

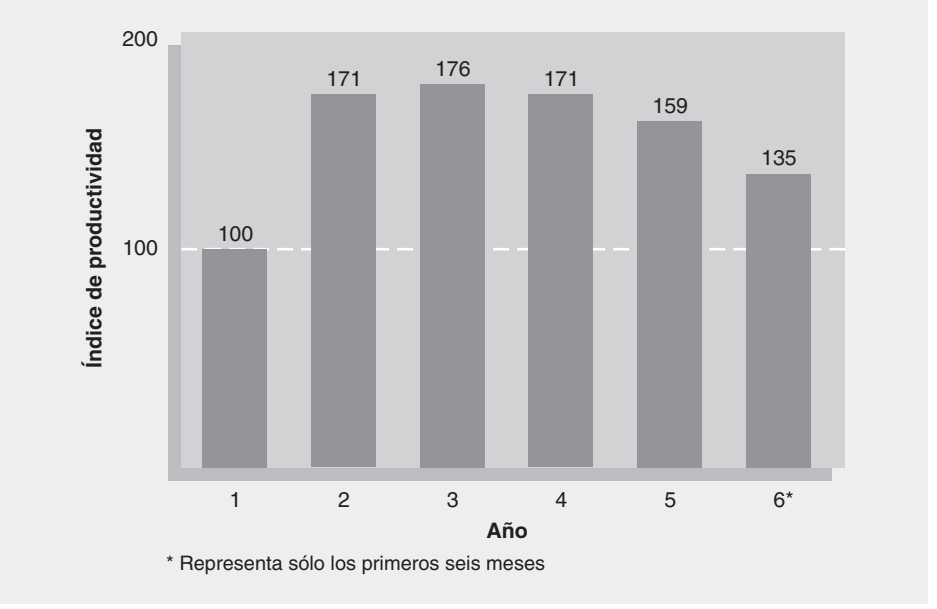
Desde el punto de vista de los trabajadores, el principal beneficio de la administración de equipos es su habilidad para controlar sus labores. Este control generó un nivel más alto de compromiso por parte de los empleados, según lo demuestran las numerosas sugerencias realizadas por los equipos y que permitieron mejoras significativas de la calidad y productividad.

Por supuesto, el concepto de administración de equipos no está exento de dificultades. Como ya se observó, existen muchos problemas con la puesta en marcha. Se requiere cierto tiempo para que los participantes se sientan cómodos con el sistema y acepten la responsabilidad de dirigirse a sí mismos; en este caso, casi dos años. Sin embargo, después del periodo de adaptación del primer año, la productividad mejoró drásticamente y se mantiene en ese nivel. La figura 3 ilustra este logro.

Además de afrontar los problemas de puesta en marcha, el personal que ocupó los puestos de la administración de nivel medio tuvo muchas dificultades para adaptarse a sus nuevos papeles como facilitadores, en vez de ser jefes en el sentido tradicional. Este conflicto de papeles ocurre en un área que se ignora con frecuencia al implantar esquemas de participación en fábricas. En el caso de Oilwell Cable Division, la incapacidad para adaptarse a un nuevo puesto ocasionó que cuatro administradores de área abandonaran sus puestos. La administración de la planta trató de resolver el problema proporcionando capacitación como facilitadores a los administradores de área. Aunque éstos todavía expresan cierta frustración por no poder simplemente *decir* a los empleados qué hacer, creen que el concepto de administración de equipos es un sistema mucho más eficaz que los enfoques de supervisión tradicionales, a los cuales no desean regresar.

En resumen, Gino se sintió muy complacido con el experimento. Después de cinco años, dejó la instalación de Lawrence para llevar a cabo otra asignación, y Bill Russell, quien era el administrador de operaciones de Gino, lo reemplazó como administrador general interino.

FIGURA 3
Productividad en TRW-Lawrence



EL MERCADO DE OILWELL CABLE DIVISION

El producto básico que fabrica Oilwell Cable Division es cable que proporciona energía eléctrica a bombas sumergibles que se utilizan en la perforación petrolera. En consecuencia, la demanda de su producto depende directamente de la demanda de bombas sumergibles, que a su vez está en función del precio del petróleo crudo. Cuando éste aumenta, la demanda de bombas sube, pues es económicamente viable perforar pozos más profundos, lo que genera la necesidad de cables capaces de soportar los ambientes más agresivos que se encuentran en esos pozos. Por ejemplo, con frecuencia éstos requieren cubiertas de plomo para proteger los cables de los efectos corrosivos del sulfuro de hidrógeno.

Debido a la crisis petrolera iraní y al aumento resultante de los precios del petróleo, los productores de cable vendían casi todo lo que eran capaces de producir. Los precios se determinaban con base en la calidad y la entrega. Sin embargo, cuando el mercado se saturó de petróleo, la demanda de bombas sumergibles disminuyó y los factores competitivos del mercado se determinaron más con base en el precio.

En total, TRW tenía 10 competidores en el mercado de cables, donde era el líder, pues tenía en él una participación significativa, pero enfrentaba una fuerte competencia de productores tanto estadounidenses como extranjeros.

La ubicación también era un factor muy importante que los competidores extranjeros disfrutaban, sobre todo en relación con la perforación de pozos de petróleo y gas en el sureste asiático y el Medio Oriente. Como la producción de cable era básicamente un proceso más o menos continuo, las economías de escala eran importantes. Por ello, no era viable construir plantas más pequeñas cerca de una base de clientes muy dispersa. Como ya se observó, una razón del traslado a Lawrence fue la mayor cercanía de TRW de sus clientes principales en Oklahoma.

Para finales de junio, el mercado de cable había decaído drásticamente. Cuando Bill Russell revisó los datos financieros trimestrales y observó el equipo y los empleados inactivos en la planta, sabía que debía hacer algo pronto si deseaba que su división conservara su participación de mercado y rentabilidad.

LA DECISIÓN DE LOS DESPIDOS

A medida que Bill Russell se preparaba para reunirse con todo el personal en la instalación de Lawrence, se preguntaba cómo manejaría el proceso de despedir a 16 por ciento de la fuerza

laboral de 125 empleados. En particular, le preocupaban dos cuestiones. En primer lugar, su predecesor, Gino Strippoli, había insinuado a los empleados que nunca habría un despido en Oilwell Cable Division. En segundo lugar, y quizá lo más importante, debía determinar si la decisión respecto de cómo reducir los costos laborales la debía tomar por sí mismo o los equipos debían asumirla como su responsabilidad.

Ya eran las 8:15 a.m., y Bill salió para reunirse con sus empleados.

Referencias bibliográficas

Burck, Charles G., "What Happens When Workers Manage Themselves", *Fortune*, 27 de julio de 1981, pp. 62-69.

Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Handbook of Labor Statistics*, Washington, D.C., Oficina de Estadísticas Laborales, 1983.

Guías de estudio

1. Evalúe la administración de equipos de la planta de TRW ubicada en Lawrence. ¿A qué sistema de comportamiento organizacional se asemeja más? ¿Refleja los supuestos de la teoría X o de la teoría Y?
2. Examine los resultados de la administración de equipos en la planta de Lawrence. ¿Apoyan una relación de "la satisfacción genera productividad" o de "la productividad genera satisfacción"? Explique.
3. Asuma el rol de Bill Russell al final del caso. Prepare su notificación sobre los despidos de empleados de la división de cables. ¿Qué reacciones espera de ellos y cómo les responderá?
4. ¿Pueden los enfoques participativo y de administración de equipos funcionar igualmente durante épocas de crisis organizacional y épocas normales? Explique.

Caso **Doce**

El despido

"¿Por qué no se enseña el tema de los despidos como materia en la escuela de administración?", se preguntó Robin Astrigo. "Los consejos de administración esperan que los ejecutivos los hagan bien, pero nadie sabe cómo."

Apoyó la frente en la ventana fría y miró el edificio al otro lado de la calle. El viento arrastraba copos helados y muy pequeños por los callejones que formaban los rascacielos de Chicago. Robin no podía ver a través de los ventanales de vidrio oscuro de las oficinas de la enorme empresa de consultoría que tenía frente a él, pero se preguntó si también estaría helando ahí dentro. La llamada del analista que recibió esa mañana fue muy dolorosa. Astrigo Holdings no había alcanzado su estimado de utilidades y las cifras reales eran inferiores en 20 centavos de dólar por acción. Las utilidades se habían desplomado más de 10 por ciento, no obstante los esfuerzos para reducir el inventario y los gastos. A pesar de las insistentes promociones y reducciones de precios, las tiendas de artículos para mejoras residenciales estaban perdiendo ventas porque los clientes preferían comprar en tiendas minoristas más baratas, aunque la atención al cliente fuera mucho peor.

"¡Prepárate!", le había advertido el director de relaciones con inversionistas cuando terminó la llamada. "Los titulares de los periódicos de mañana van a ser terribles."

Robin pensó en su difunto padre. "Pa" Astrigo había empezado con un aserradero que apenas le daba para comer en la región del medio oeste de Estados Unidos. Como era conservador en el aspecto fiscal, tenía la firme convicción de que una posición fuerte de efectivo era crucial para la salud de la empresa. Sin embargo, también le había enseñado a su hijo que para mantener la reputación de excelencia en atención al cliente, la empresa tenía que tratar bien a sus empleados. Robin había sido un director competente de la empresa desde la muerte de su padre, en 1996. Siempre insistía en mantener varios millones de dólares en el banco en caso de la compañía necesitara realizar adquisiciones cruciales. Aunque la recesión golpeó con fuerza a la empresa, Robin no quería gastar ese dinero en este momento para no arriesgar el futuro de Astrigo.

Robin se mordió la piel endurecida del pulgar. Tenía que controlar aún más los costos, y tenía que hacerlo ya. Una reducción considerable del personal parecía la única solución. Pa Astrigo se había visto obligado a despedir empleados en recesiones pasadas, pero detestaba recurrir a esa medida. Un despido generalizado sería devastador para las familias de los empleados afectados, y para las ciudades donde las tiendas Astrigo eran parte integral del panorama desde hacía mucho tiempo.

"Lo lamento, Pa", pensó Robin. Se preguntó qué pensaría el consejo de administración. Si no actuaba bien, su propio trabajo podría estar en peligro.

Se sentó a su escritorio y redactó un mensaje de correo electrónico para su comité ejecutivo: "Reunión obligatoria, 4 p.m., en punto".

Se reproduce con autorización de *Harvard Business Review.* Tomado de "HBR Case Study: The Layoff", de Bronwyn Fryer, marzo de 2009. Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

¿Primeras entradas, primeras salidas, o "clasificar y arrancar"?

"¿Ya viste esto?" Morris Meyers preguntó a Lisa Warren, mientras sacaba el ejemplar matutino del *Tribune* del bolsillo del abrigo y señalaba el titular. "Más recortes en la industria del vestido" hizo una pausa y luego soltó una carcajada, fuerte y sonora, clásica de los tejanos. "¿Quién escribe estas cosas?", preguntó.

Lisa miró al techo mientras esperaban el ascensor. "Eres muy malo para hacer chistes, Morris" comentó.

Dentro del ascensor de paredes revestidas con madera de cerezo, Lisa se quitó la gorra de lana y sacudió la cabellera mientras subía al recibidor del piso 16 de un exclusivo restaurante. Morris, director financiero de Astrigo, la había invitado, en su calidad de directora del departamento jurídico, a que lo acompañara a comer ahí. Había reservado un salón donde podrían hablar sin que nadie los oyera.

Durante la reunión de la tarde anterior, Robin pidió a su comité ejecutivo que formara equipos de dos para trabajar en los posibles escenarios de despido. Lisa y Morris decidieron unirse. Con sus carcajadas estridentes y debilidad por las botas vaqueras, Morris quizá fuese desagradable, pero tenía buen sentido del humor y llamaba al pan pan y al vino vino. Lisa lo respetaba, en buena medida porque Robin también lo respetaba: al director general le gustaba decir que Morris era "el lápiz más afilado de Chicago".

Las puertas del ascensor se abrieron y la pareja llegó a un vestíbulo grande con vista panorámica del lago Michigan, el río Chicago y la torre del reloj Wrigley. Después de dejar sus abrigos en el guardarropa, Lisa y Morris siguieron a la anfitriona, quien los condujo a un salón privado.

Desde sus asientos admiraron la vista de las relucientes torres de oficinas. A lo lejos se veía un edificio con un enorme logotipo de "Pont Trois Investments", que no hacía mucho tiempo había vaciado sus espaciosas oficinas en un despido masivo. Más cerca estaba un edificio gigantesco sin terminar: una grúa de construcción inmóvil se inclinaba tristemente hacia él. El agente inmobiliario que construía el edificio se declaró en quiebra y abandonó el proyecto.

"La grúa de construcción solía ser el despertador oficial de esta ciudad", observó Morris con sequedad.

Se volvió hacia Lisa y le explicó el panorama financiero al que se enfrentaban. Con base en su análisis, una reducción de 10 por ciento del personal generaría ahorros suficientes para mantener las utilidades al nivel de las expectativas de Wall Street. "Robin no quiere despedir a más empleados de las tiendas, porque eso afectaría la atención a los clientes", comenzó, "por lo que necesitamos empezar por los mandos medios. Ahí es donde podemos actuar con mayor facilidad. Propongo la política de primeras entradas, primeras salidas".

Lisa enarcó la ceja. "¿Quieres ofrecer un paquete de jubilación anticipada? ¿No nos saldría demasiado caro?" "No necesariamente" respondió Morris. "No tendría que ser muy grande. Conozco a algunas personas que prácticamente han pasado toda la vida en Astrigo. Han ganado mucho dinero a través de los años, con todo y divisiones de acciones. No están muy lejos de la edad de jubilación y tal vez tengan un buen colchón guardado. Sólo están contando las horas." Además añadió e irguió la cabeza, "es la mejor manera de librarse de lastres. Tenemos muchos ahí".

Lisa frunció el entrecejo mientras el camarero colocaba un tazón de sopa de tomate hirviente ante ella. "Hay que tener muchísimo cuidado. No nos vayamos a buscar una demanda de discriminación por edad. ¿Te acuerdas de lo que pasó cuando en Meese Brothers despidieron a esos empleados de informática? Todos esos ancianos le encajaron a la compañía una demanda judicial de 18 millones de dólares."

De repente, se le ocurrió otra idea a Lisa.

"Un momento, ¿no adquiriste experiencia en Rashank? ¿Qué te parecería un despido basado en el desempeño, como hicieron ellos, en función del ciclo de evaluación de diciembre? Podríamos eliminar a los empleados que conforman el 10 por ciento con el desempeño más bajo."

Morris cortó la carne, tomó un bocado y pensó mientras masticaba. En su experiencia, un sistema de "clasificar y arrancar" era una combinación con resultados mixtos. "Los empleados compiten entre sí y tienen miedo todo el tiempo. Nos tocó ver maniobras muy desagradables en las oficinas. Además, el sistema de clasificación requirió mucho trabajo", explicó. "Por otra parte, fue bueno para la compañía, porque desarrollamos una fuerza de trabajo de alto desempeño en general."

"Bueno, de eso se trata, ¿no?" respondió Lisa. "Marchar o morir".

¿Últimas entradas, primeras salidas, o perder una unidad?

Bob Slater bostezó. Iban a dar las 7:30 a.m., cuando el director ejecutivo de estrategia tomó asiento con Marzita Vázquez, directora de recursos humanos. Él y Marzita se citaron temprano ese día para hablar de sus análisis para la reunión del comité de la mañana siguiente.

"De acuerdo, calculé las cifras y se las llevé a Morris" empezó Bob. "Le dije que, en mi opinión, debemos adoptar la política de despido más sencilla posible, es decir, los últimos que entraron deben ser los primeros en salir. Así, no hay que pagar mucho en indemnizaciones. No tenemos tiempo para hacer nada complicado. Además, es lo justo. Todo el mundo entiende que la antigüedad tiene algunas prerrogativas".

Marzita se daba cuenta de que Bob pensaba que RH no hacía una contribución muy tangible a la empresa. Por su parte, no tenía nada en especial contra Bob. Era meticuloso, pero, en esencia, se concentraba demasiado en los números. Tenía que hablar con él en un idioma que comprendiera.

"Bob, nos hemos vuelto una empresa esbelta en relación con otros minoristas de nuestro tamaño" empezó a explicar Marzita, "pero ver este problema como una medida táctica de reducción de costos es algo miope. No sólo dejaremos a muchos buenos empleados sin trabajo, sino que los despidos le gritan a nuestros clientes: 'Mírennos. Estamos en problemas'. Lastiman la moral, y eso perjudica la atención a los clientes y, al final, a nuestros inversionistas".

"Continúa, por favor."

"Creo que podemos resolver mejor el problema si examinamos nuestra estrategia general", prosiguió ella. "Nos hemos extralimitado. Digo, ¿en qué estábamos pensando cuando adquirimos Prugh Furniture? Podemos ahorrar dinero si la vendemos o cerramos. Llegó el momento de volver a centrarnos en nuestro negocio principal. Toda esta discusión está equivocada desde el principio y deberíamos estar hablando de otras cosas."

Bob entrecerró los ojos. Marzita estaba incursionando en su territorio. "Marzita, invertimos mucha reflexión, tiempo y esfuerzo en las adquisiciones", respondió con frialdad. "No las hacemos a la ligera. No creo que Robin aceptara deshacerse de ninguna de las unidades de negocios estratégicas. Una política de últimas entradas, primeras salidas es simplemente lo más barato y sencillo que podemos hacer."

"Entiendo, pero no se trata sólo de una transacción financiera", continuó Marzita. "Piensa en Yukio, esa joven que contratamos hace algunos años para que dirigiera el desarrollo de nuevos negocios. Le insistimos mucho para que viniera a trabajar con nosotros. Tiene un título de maestría en administración de empresas que obtuvo con honores en una de las escuelas más importantes, y está llena de ideas brillantes. Dos de nuestros competidores la buscaron, pero al final ella decidió trabajar con nosotros porque le gustan nuestros valores corporativos. Si ponemos en práctica un plan generalizado de últimas entradas, primeras salidas, la gente como ella tendría que marcharse."

El rostro de Marzita empezó a encenderse cuando continuó: "Trabajamos mucho para reclutar a las personas más talentosas para dejar ahora que alguien como se ella se marche. ¿Cómo vamos a atraer a buenos colaboradores en el futuro si despedimos a nuestros mejores empleados porque tienen poco tiempo en la empresa?"

"Marzita, vamos a centrarnos en lo que necesitamos hacer por el momento para reducir los costos", replicó Bob, impasible. "Mañana nos preocuparemos del mañana."

Marzita clavó la mirada en el piso y pensó: "¿cómo puede el director de estrategia de la compañía ser tan indiferente respecto del futuro? ¿Acaso no es responsabilidad de Bob no perder de vista el largo plazo?"

De lo que se trata es del estado de ánimo

"Lamento interrumpirte" Julie Cox, miembro del equipo de relaciones públicas de Astrigo, que manejaba las comunicaciones internas de la empresa, tocó la puerta de Sushil Bhatia, el joven vicepresidente de marketing y estrategia, "pero, ¿podemos hablar un momento?"

Julie no tenía buen aspecto. Le contó a Sushil, que era uno de sus más íntimos confidentes, que acababan de despedir a su esposo de la empresa de servicios financieros en la que trabajaba.

"Fue horrible, Sushil" confesó ella, casi a punto de romper en llanto. "Eliminaron todo el departamento. Lo llamaron a una sala de juntas, le dijeron que estaba despedido, le entregaron unos documentos para que los firmara y lo acompañaron de regreso a su escritorio. Empacó sus cosas y luego lo escoltaron hasta la salida del edificio, a plena luz del día, cuando todo el mundo podía darse cuenta de lo que pasaba."

Sushil frunció el entrecejo.

"Lo siento mucho, Julie."

"¿Qué crees que nos va a pasar?" preguntó ella. "Sé que las cosas están muy difíciles aquí. ¿Sabes si hay algún plan de despidos inmediato?"

Sushil la miró, sin saber qué decir. Por supuesto, él también había oído los rumores, pero creía que una gran parte de su trabajo consistía en manejar el estado de ánimo general. "No se puede pedir a nadie que haga su mejor esfuerzo cuando está preocupado por perder su trabajo", pensó.

Invitó a Julie a sentarse en uno de los sillones de su oficina y ocupó el sillón que estaba al lado. "Mira, Julie" empezó, "no formo parte del comité ejecutivo y no puedo saber qué piensan hacer en este momento. Lo que puedo decirte es que esta compañía funciona desde 1962. No estamos solos; todos los minoristas pasan por despidos, e históricamente nos las hemos ingeniado para seguir adelante mejor que muchos. Estoy seguro de que si nos viéramos obligados a reducir nuestro tamaño, los empleados recibirán buenos paquetes de indemnización" trató de tranquilizarla con una sonrisa. "Lo más importante es que no te angusties demasiado. Las emociones son contagiosas, ¿sabes?"

"Sé que tratas de decir lo correcto, Sushil", respondió ella con amargura. "Pero tengo la impresión de que la gerencia ya examinó las opciones. Estoy segura de que van a despedir a muchos. Y, suponiendo que no me despidan a mí también, yo seré una de las personas que van a tener que darles la mala noticia" frunció el entrecejo. "He estado pensando en eufemismos para no decir 'despido'. Es mejor evitar la palabra con D. Quizá deberíamos llamarlo 'mejoramiento de costos' o 'simplificación'."

Se puso de pie y se dirigió a la puerta. "¡Qué caray! Quizá debamos llamarlo 'plan de acondicionamiento'."

La declaración de valores

Después de que Julie se marchó, Sushil meditó un momento y luego llamó a Robin. Siempre habían podido hablar con franqueza y él sabía que Robin confiaba en su criterio.

"Me gustaría ofrecerte un consejo que no me has pedido, si me lo permites", empezó Sushil.

"Desde luego, Sushil. Adelante". Robin lo había tomado bajo su protección y había dejado en claro que pensaba que Sushil era un joven muy prometedor. Aunque no se había dicho nada de forma explícita, Robin pensaba que con cierta preparación, el joven podría llegar a ser su sucesor algún día.

Sin mencionar nombres, Sushil informó a Robin de la conversación con Julie.

"Entiendo que es necesario reducir los costos, pero los empleados tienen miedo y están desmoralizados", explicó Sushil.

"Por principio de cuentas, me vas a preguntar por qué tengo una política de despidos generalizados."

"Bueno, es que estoy viendo la placa que tengo colgada en la pared, la misma que tienes en tu oficina. Cuando se lee en voz alta suena a una promesa de alianza. Tenme un poco paciencia,

¿sí?," Sushil procedió a leer: "Astrigo está compuesta por 12 000 compañeros de equipo cuya meta más elevada es 'Cuidar a nuestro cliente'. Para lograrlo, vendemos los productos de más alta calidad al mejor precio, con la mejor atención a clientes del mundo. La excelencia en la atención a los clientes empieza por tener integrantes talentosos e innovadores en el equipo."

"De acuerdo, continúa," repuso Robin, un tanto impaciente.

"Tenemos la política de mantener una gran reserva de efectivo para adquisiciones. Me parece difícil justificar una cuenta bancaria abultada al mismo tiempo que eliminamos plazas. ¿Has pensado en adoptar medidas que nos permitirían seguir siendo fieles a nuestros valores?"

"Por supuesto, estoy pensando en lo que es correcto para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados, para todo el mundo. No dejo de preguntarme qué haría mi padre en mi lugar."

"Sé que es muy doloroso", añadió Sushil, "pero me parece que deberíamos pensar en algo un poco más imaginativo. Escoge un número. ¿Qué opinarías de un recorte salarial generalizado de 5 por ciento, quizá un poco mayor para las personas que ganan más de cien mil dólares? No somos una empresa sindicalizada. Tenemos flexibilidad para hacer algo así. Si nos rechazan, no hay problema."

"Te agradezco tus comentarios, Sushil", respondió Robin. Tras una pausa larga, añadió: "El equipo ejecutivo está trabajando con las cifras. Todavía no estoy seguro de las opciones que tenemos a nuestra disposición; las analizaremos en la reunión de mañana temprano. Pero tengo una idea. Me gustaría que asistieras a la reunión mañana. Sería una buena experiencia de desarrollo para ti."

Una decisión difícil

A la mañana siguiente, Robin escuchó sin inmutarse a su equipo que le explicó todas las diversas opciones y ángulos. Al cabo de una hora, la asistente de Robin tocó la puerta.

"Robin, el presidente del consejo te llama por teléfono."

Robin miró agradecido a todo el grupo. "Es muy importante para mí que hayan venido a proponer ideas para superar estos momentos difíciles", manifestó. "Haremos lo mejor que podamos, pero no hay una buena salida y nadie nos va a dar las gracias, sin importar lo que decidamos."

Guías de estudio

1. ¿Qué supuestos hicieron los ejecutivos? ¿Son razonables? ¿Cuáles son otras alternativas para ahorrar en costos que pueden considerar?
2. ¿Qué estrategias de despido presentadas en el caso recomendaría *usted?* ¿Por qué? ¿Cuáles son las desventajas de las otras?
3. ¿Qué repercusiones (causa y efecto) de largo plazo tiene el método de reducir personal o programas sin mayor consideración para ahorrar en costos?
4. ¿Qué sugerencias, tomadas de este libro y lo que usted piensa, puede ofrecer para mantener o mejorar la moral durante un periodo de recortes de personal?
5. ¿Qué ha aprendido en sus estudios universitarios sobre la administración de los recortes de personal? Además, responda la pregunta inicial de Robin: "¿Por qué no se enseña el tema de los despidos como materia en la escuela de administración?" ¿Cree que deberían enseñar esa materia?

Apéndice **A**

Plan de desarrollo personal

La autoconciencia es el primer paso decisivo hacia el automejoramiento para todo futuro administrador. Usted puede desarrollar un autorretrato completo con el ejercicio de autoevaluación que aparece al final de cada capítulo y registrando sus puntajes a continuación.

Capítulo	**Puntaje**
1. La dinámica de la gente y las organizaciones	_____
2. Modelos de comportamiento organizacional	_____
3. La administración de las comunicaciones	_____
4. Los sistemas sociales y la cultura organizacional	_____
5. Motivación	_____
6. Evaluación y remuneración del desempeño	_____
7. El liderazgo	_____
8. Facultamiento y participación	_____
9. Actitudes del empleado y sus efectos	_____
10. Aspectos entre organizaciones e individuos	_____
11. Conflicto, poder y políticas organizacionales	_____
12. Grupos formales e informales	_____
13. Equipos y construcción de equipos	_____
14. Administración del cambio	_____
15. Estrés y orientación	_____
16. Comportamiento organizacional en distintas culturas	_____

Si usted está muy interesado en obtener un "puntaje" general, sume los puntajes de cada capítulo y después divida el total entre 16. Registre ese número aquí: _____.

¿Qué debe hacer con esta información? *No* la aparte solamente y piense que la recuperará más tarde. Aquí le ofrecemos cuatro sugerencias. En primer lugar, usted puede usar esta información productivamente cuando solicite empleo; el entrevistador se sentirá impresionado cuando usted le presente una *cartera* de evidencia que muestre que usted ha estado examinándose detalladamente y evaluando con sinceridad sus fortalezas y debilidades. Esto sugiere que usted ha vislumbrado el futuro más allá de su primer o segundo trabajo, y planificado más que eso: una *carrera* en administración con una base de conocimientos sólida y actualizada de comportamiento organizacional.

En segundo lugar, sería prudente *obtener una segunda opinión*, del mismo modo como una persona con una enfermedad grave la verifica con un segundo profesional médico para corroborar un diagnóstico antes de someterse a un curso de tratamiento incierto. Encuentre uno o más amigos (o preferiblemente trabaje con colegas) que le conozcan bien y pídales que le evalúen con formas en blanco de cada una de las autoevaluaciones de los capítulos. Después, compare la información de ellos con la suya (pero no se sienta ofendido por lo que digan). Éste es un proceso de *triangulación*, es decir, "verse" a usted mismo desde diversas perspectivas para

obtener un panorama general más completo (y quizá más exacto), similar al proceso contemporáneo de evaluación y realimentación 360 grados que usan muchas organizaciones para el desarrollo de sus administradores.

En tercer lugar, lo alentamos a crear un *plan de acción concreto* para guiar sus acciones de automejoramiento. Busque una pregunta específica (por ejemplo, "la pregunta 3 del capítulo 7") y después identifique exactamente qué hará para mejorar en cierto límite de tiempo. Por ejemplo, si usted necesita ayuda para saber escuchar mejor, deberá comprometerse a realizar acciones como dirigir la mirada hacia la otra persona, practicar el contacto visual, no interrumpir al interlocutor, hacer una pausa antes de responder, limitar el uso de la palabra "este" para iniciar su respuesta y eliminar distracciones importantes (apagando el radio o el iPod al interactuar). Incluso puede mantener un registro de sus esfuerzos y los resultados obtenidos.

Por último, establezca una fecha específica para otra autoevaluación después de darse el tiempo suficiente para realizar cambios sustanciales (tal vez con intervalos de uno, tres y cinco años). Sea muy sincero con usted mismo; ¿*de verdad* realizó cambios significativos? (Recuerde, convencerse a usted mismo de que está mejor no sirve gran cosa si los demás no están de acuerdo con usted.) Felicítese por mejoramientos cuantificables; comprométase a realizar nuevos cambios; prométase no "volver atrás" y regresar a viejos hábitos. Pronto estará en camino a una vida útil de práctica administrativa eficaz basada en conceptos de comportamiento organizacional y dentro de un ciclo profundamente arraigado de automejoramiento. ¡Buena suerte!

Apéndice **B**

Consejos prácticos para los futuros administradores

1. Pronostique los resultados *esperados* de sus decisiones sobre las personas y compárelos con las consecuencias *reales* de sus actos para aprender y mejorar.
2. Lea al menos un artículo de las publicaciones sobre teoría, investigación y práctica del comportamiento organizacional cada mes, y busque aplicaciones de cada una.
3. Anote las diferencias que observa entre sus empleados y luego escriba las consecuencias de dichas diferencias para usted.
4. Identifique los problemas éticos que enfrenta y compártalos con sus empleados para que lo ayuden a resolverlos.
5. Indique cuál de los principales factores (conocimiento, habilidad, actitud, situación o recursos) que contribuyen en sus áreas de resultados organizacionales esperados controla mejor, y prepare un plan para afinarlos.
6. Examine un cambio potencial que esté considerando. Identifique sus costos y beneficios, tanto directos como indirectos, y con dicha información determine su decisión.
7. Cuando surge un asunto o problema de los empleados, concéntrese brevemente en *describir* la conducta indeseable antes de tratar de entenderla o cambiarla.
8. Adopte un enfoque de sistemas ante los problemas organizacionales, diferenciando cuál de los 10 elementos básicos de los sistemas está incorporando.
9. Cree un inventario de sus conceptos y prácticas conductuales favoritas. Luego, tenga cuidado de evitar una predisposición excesiva en favor de estos enfoques.
10. Cuando surja la presión para hallar soluciones rápidas a problemas complejos, resista la tentación de los "remedios rápidos".
11. Piense en la conducta organizacional desde una perspectiva de sistemas, y busque las conexiones causales y las interacciones.
12. Identifique las premisas basadas en hechos y las premisas de valor sobre la gente, y examine su validez periódicamente.
13. Examine sus actos con regularidad para determinar si de verdad son congruentes con un paradigma de la teoría Y.
14. Busque formas de que sus actos sean congruentes con los modelos más avanzados de CO.
15. Busque ejemplos de cómo actualizar su modelo de CO en la práctica.
16. Decídase a ser más auténtico (abierto, transparente y ético) en sus interacciones con los demás.
17. Permítase, y permita a los demás, legitimar la espiritualidad en el trabajo para actuar de manera congruente con los valores propios.
18. Resuelva reducir o eliminar el lenguaje negativo al mismo tiempo que incrementa su atención en los términos positivos.

19. Explore formas de reducir o eliminar las conductas de microadministración (escrutinio y control estrictos) en el trabajo.
20. Investigue las percepciones de los empleados de cuál es el modelo de CO dominante en su sitio de trabajo y compárelas con sus propias intenciones.
21. Cuando se comunique con otros, prevea la reacción del receptor y asegúrese de que concuerde con sus propias intenciones.
22. Trate de evitar prácticas de comunicación perjudiciales (por ejemplo, polarización, actitudes defensivas) tanto en usted como en los demás.
23. Afine sus habilidades para hacer presentaciones por escrito en mensajes formales e informales.
24. Practique el apoyo social a otros para mejorar su autoestima.
25. Reduzca las habituales tendencias negativas específicas de género en la comunicación y céntrese en desarrollar las más positivas.
26. Obtenga realimentación (fomente la participación; escuche bien) sobre lo que tendría que hacer para convertirse en un escucha de clase mundial.
27. Enmarque sus mensajes dentro de un contexto pertinente y enérgico en formas que apoyen sus intenciones.
28. Utilice conscientemente una mezcla de comunicaciones electrónicas y personales para producir la mejor combinación de velocidad e impacto humano.
29. Adapte su enfoque de comunicación a los estilos y preferencias de la gente de diferentes antecedentes culturales.
30. Reconozca que el silencio organizacional envía un mensaje proveniente de otras personas; encuentre medios para solicitar y estimular la realimentación.
31. Aprenda a ver su organización como un sistema social y evalúe si los cambios son funcionales para ella.
32. Administre activamente el contrato psicológico que tiene con cada uno de sus empleados.
33. Aproveche las múltiples formas en que cada empleado es diferente de los demás.
34. Encuentre y use al menos un mentor para usted y ofrézcase también a ser mentor de otra persona.
35. Analice los símbolos de estatus en su organización para determinar si son funcionales o disfuncionales para el estado de ánimo y el desempeño de los empleados.
36. Evalúe la naturaleza de la cultura de su organización y determine qué puede hacer para aclararla y fortalecerla.
37. Estudie la forma en que su organización socializa al personal recién contratado en los valores y normas fundamentales de la empresa.
38. Busque formas de comunicar e inculcar valores de ética del trabajo en sus empleados.
39. Desarrolle, pula y aplique sus habilidades de narración de historias como medio para reforzar la cultura de la organización.
40. Haga participar a los empleados en el desarrollo de un ambiente de diversión en el sitio de trabajo que también contribuya a las metas organizacionales.
41. Identifique las necesidades e impulsos de cada uno de sus empleados y observe cómo cambian al paso del tiempo.
42. Reduzca el efecto de distracción de los factores de higiene antes de centrar su atención en proporcionar motivadores.
43. Ofrezca premios que reconozcan a las personas de alto desempeño más que a otros empleados.
44. Establezca metas orientadas al desempeño que sean específicas, desafiantes y aceptables para los empleados.
45. Busque y use información relativa a las percepciones de valencia, expectativa e instrumentalidad de los empleados.
46. Descubra los cálculos de equidad de sus empleados; compare sus evaluaciones con las de ellos.
47. Comunique con cuidado su evaluación de los aportes de sus empleados y su proceso de decisión para distribuir los premios.

48. Ofrezca realimentación de apoyo que fortalezca el sentido de eficacia de cada empleado e incremente la precisión de sus evaluaciones.
49. Establezca metas para los empleados que los hagan esforzarse y que incrementen, cuando las alcancen, su impulso de logro en el futuro.
50. Use modelos motivacionales con flexibilidad para sondear y descubrir las necesidades únicas de cada empleado.
51. Haga que la conexión entre desempeño y premios quede clara a todos los empleados.
52. Ofrezca premios que la gente aprecie.
53. Explique con claridad a los empleados cómo los premios de la organización pueden satisfacer sus necesidades e impulsos.
54. Convenza a los empleados de que sus metas son alcanzables si tienen buen desempeño.
55. Ofrezca premios por equipo si desea fomentar el trabajo en equipo.
56. Tenga en cuenta y reduzca al mínimo las consecuencias imprevistas asociadas a todo sistema de premios.
57. Utilice un sistema de evaluación 360 grados para ofrecer a los empleados una fuente rica de realimentación.
58. Tenga cuidado con las señales de atribuciones de conducta inapropiadas durante las evaluaciones del desempeño.
59. Brinde oportunidades a los empleados de salvar su dignidad cuando les proporcione realimentación sobre el desempeño.
60. Estimule a los empleados a convertirse en buscadores de realimentación.
61. Aproveche los rasgos de liderazgo positivos; convierta las debilidades en fortalezas mediante la introspección y el desarrollo personal.
62. Estudie los diferentes modelos de liderazgo; acepte sus perspectivas únicas; integre las mejores lecciones de cada uno de ellos.
63. Aplique habilidades analíticas fuertes para fundamentar un enfoque de contingencia del liderazgo.
64. Sea cauteloso con los modelos y prescripciones simplistas de liderazgo que carecen de respaldo claro de investigaciones.
65. Equilibre de forma flexible la necesidad de liderazgo situacional con el deseo de los empleados de que muestre congruencia en su enfoque.
66. Reconozca su función de liderazgo como entrenador, y use esas habilidades para guiar y cultivar a su personal.
67. Practique sus habilidades para dar sentido a las cosas tanto para usted mismo como para los demás mediante el desarrollo y prueba de modelos mentales que aclaran situaciones ambiguas.
68. Conserve su energía y aproveche los sustitutos y potenciadores del liderazgo.
69. Sea el líder más ético posible, es decir, anticipe y enfrente los problemas.
70. Anticípese a las posibles crisis y prepárese para resolver problemas de forma decisiva y orientada a la acción cuando se presenten.
71. Cree (y ponga en práctica) una progresión planeada de participación de los trabajadores en la que vayan de los asuntos más sencillos a los más complejos.
72. Imparta a sus empleados capacitación pertinente para que entiendan los asuntos y los estados financieros de la organización en general.
73. Comunique por anticipado las áreas de libertad decisoria de los empleados y los límites correspondientes a la toma de decisiones.
74. No obligue a los trabajadores a participar si no quieren hacerlo.
75. Aconseje a los supervisores para que sepan manejar el reparto de poder.
76. Establezca metas realistas para las primeras etapas de todo proceso participativo.
77. Tenga siempre presente la filosofía rectora en la que se basa el facultamiento (*empowerment*).
78. Nunca trate de manipular una decisión con el pretexto de la participación.
79. Conserve un equilibrio delicado entre la sobreparticipación y la subparticipación.
80. Vigile cómo perciben los empleados el nivel de facultamiento experimentado.
81. Preste atención a las actitudes de los empleados; contrate nuevo personal que manifieste afectividad positiva.

82. Dedique un tiempo a explorar y observar el ambiente no laboral de sus empleados para detectar posibles efectos de derrame.
83. Como administrador del desempeño, reconozca cómo los premios (tanto financieros como los de reconocimiento) afectan las actitudes de los empleados.
84. Diferencie entre las múltiples facetas de las actitudes: satisfacción, participación, compromiso y estado de ánimo laboral.
85. Cree programas para influir en la rotación de personal, ausentismo, impuntualidad, robo y conductas de ciudadanía.
86. Mida sistemáticamente la satisfacción de los empleados y efectúe cambios enseguida para mejorar los resultados futuros.
87. Haga participar a los empleados en el objetivo, diseño, administración e interpretación de los resultados del estudio.
88. Reconozca que las actitudes de los empleados se pueden cambiar, aunque quizá se necesite tiempo, esfuerzo y persistencia para lograrlo.
89. Vigile los fenómenos del ausentismo y el "presentismo", y tome medidas para asegurar que ninguno de los dos sea demasiado alto.
90. Busque formas de reducir tanto los robos que cometen los empleados como las conductas de interpretar las reglas a conveniencia para obtener beneficios personales, y explique a los empleados el efecto de estas conductas.
91. Siempre sopese el grado de legitimidad de sus acciones.
92. Familiarícese con las políticas de la organización sobre los derechos de los empleados a la privacidad.
93. Céntrese primero en la disciplina preventiva y (sólo si es necesario) en la disciplina correctiva.
94. Evalúe, a través de los ojos de los empleados, el nivel de calidad de vida laboral.
95. Haga participar a los empleados en los esfuerzos de rediseño de los puestos que ocupan.
96. Haga que los empleados participen en debates periódicos sobre sus puntos de vista acerca del contrato psicológico.
97. Explore formas de aumentar la amplitud o profundidad (o las dos cosas) de los puestos de sus empleados.
98. Cuando quiera emprender proyectos de enriquecimiento de puestos, obtenga las percepciones de las personas que actualmente ocupan dichos puestos.
99. Ayude a los empleados de nuevo ingreso a reconocer que los premios y la aceptación del grupo son producto del "pago de cuotas".
100. Busque formas de crear confianza mutua entre la administración y los empleados en todo momento.
101. Considere el conflicto interpersonal como una oportunidad de aprendizaje, crecimiento y exploración.
102. Busque las causas subyacentes del conflicto, en vez de juzgarlo.
103. Manténgase alerta para detectar las señales relacionadas con los diferentes rasgos de personalidad entre los empleados, y reaccione sólo a las pautas de conductas.
104. Convierta las posibles situaciones de conflicto en oportunidades de ganar-ganar para ambas partes.
105. Perfeccione sus destrezas para ser una persona que use la confrontación constructivamente; sea franco, orientado al problema, curioso y flexible.
106. Aprenda a expresar sus sentimientos y posturas de manera asertiva, sincera y expresiva.
107. Encuentre oportunidades legítimas para satisfacer las necesidades de reconocimiento de la gente.
108. Evalúe, desarrolle y aproveche las múltiples fuentes de influencia y poder.
109. Aprenda técnicas de manejo de imagen para mejorarla ante los ojos de los demás.
110. Desarrolle sus destrezas de facilitación interpersonal con el propósito de prevenir y resolver conflictos.
111. Aclare el objetivo de una reunión, y cree o distribuya la agenda y materiales informativos con anticipación.
112. Integre el grupo de acuerdo con criterios de tamaño y representación (diversidad).

113. Fomente la expresión y consideración de los puntos de vista de las minorías.
114. Separe la etapa de generación de ideas de una reunión de la etapa de evaluación de ideas.
115. Evalúe con cuidado el grado de apoyo a las decisiones tentativas.
116. Finalice la reunión con un comentario positivo y elogie a los colaboradores individuales.
117. Haga que los miembros del grupo participen en una evaluación de su propio éxito, con la crítica como sugerencia para mejorar en el futuro.
118. Desarrolle y aplique destrezas de facilitación de grupos para que las reuniones sean más productivas y satisfactorias para los participantes.
119. Preste mucha atención a las señales de pensamiento grupal, cambios riesgosos y escalamiento del compromiso.
120. Busque indicios de una organización informal y establezca relaciones con ella para complementar la estructura formal.
121. Determine si su organización es lo bastante flexible para permitir y apoyar la iniciación y uso de equipos.
122. Propóngase adquirir la flexibilidad suficiente para sentirse cómodo trabajando en una organización matricial.
123. Conviértase en un observador y analista astuto de equipos, y evalúe en qué etapa del ciclo de vida se encuentran.
124. Identifique las deficiencias de los equipos y tome medidas positivas para resolver estos problemas.
125. Desarrolle sus destrezas para formar equipos, ofrecer asesoría en procesos y proporcionar realimentación.
126. Cree un equipo autoadministrado y prevea los cambios que esto puede producir.
127. Identifique a los holgazanes sociales y desarrolle un programa para disminuir ese comportamiento.
128. Identifique los premios que los miembros del equipo valoran y consideran que es posible ganar, y después relacione su administración con el desempeño.
129. Encuentre la manera de convertirse en un puente fronterizo eficaz.
130. Explore la posibilidad de crear equipos virtuales y use la tecnología para facilitar la colaboración entre sitios geográficamente dispersos.
131. Realice cambios evolutivos, no revolucionarios, siempre que sea posible.
132. Advierta a sus empleados que esperen un aumento en la velocidad del cambio para desarrollar modos de pensar positivos.
133. Consiga algunos paladines que apoyen el esfuerzo de cambio y úselos para que representen el cambio ante los demás.
134. Reconozca la posibilidad de resistencia al cambio y formule estrategias adecuadas para enfrentar cada fuente y tipo de resistencia.
135. Haga partícipes y faculte a los empleados durante el proceso de cambio para disminuir o impedir la resistencia.
136. Asegúrese de que los empleados vean y reciban algunos beneficios del cambio.
137. Espere probables contratiempos y preste especial atención a las etapas de descongelación y recongelación del cambio.
138. Use un enfoque sistemático del cambio, como el modelo de DO, y reclute agentes de cambio para que lo ayuden.
139. Establezca su credibilidad para el cambio con base en su responsabilidad, autenticidad y competencia.
140. Use un enfoque de encuesta de percepción para centrarse en los aspectos positivos del ambiente laboral.
141. Manténgase alerta en busca de señales de estrés en los empleados, y examine las causas y consecuencias potenciales.
142. Estudie los fenómenos conductuales que fundamentan las reacciones de los empleados ante el estrés.
143. Intervenga pronto para prevenir la intensificación de las molestias, frustraciones y factores de estrés.

144. Cree las condiciones que estimulen mejor el desempeño óptimo de los empleados con estrés moderado.
145. Ayude a los empleados a reducir el estrés negativo en su vida y ofrezca el apoyo social adecuado.
146. Sea sensible ante los sentimientos y emociones de los empleados para mantener un ambiente laboral positivo.
147. Elija la forma apropiada de orientación cuando los empleados manifiesten esa necesidad.
148. Manténgase alerta para detectar las señales que indiquen que los empleados se están volviendo esclavos del trabajo, y subraye la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.
149. Prevenga o castigue todo comportamiento sintomático de supervisión abusiva (intimidación).
150. Permita que los empleados que tienen problemas expresen sus sentimientos ocultos.
151. Aprenda todo lo que pueda sobre diversas culturas, tanto locales como internacionales.
152. Establezca relaciones de colaboración estables con colegas extranjeros.
153. Participe en capacitación transcultural y de diversidad.
154. Entreviste a personas que hayan sido expatriadas para aprender de sus experiencias.
155. Adquiera soltura para comunicarse al menos en un idioma adicional.
156. Identifique a un mentor que lo asesore en asuntos transculturales.
157. Examine las características culturales del país al que quizá lo asignen.
158. Esfuércese por evitar los problemas conductuales de xenofobia y etnocentrismo.
159. Busque y ayude a desarrollar un alto nivel de inteligencia cultural en todos los candidatos a posibles asignaciones en el extranjero.
160. Investigue los factores distintivos que ayudan a las organizaciones en otras culturas a tener éxito y evalúe su posible aplicación en su organización.

Referencias

Capítulo 1

1. Jane Schmidt-Wilk, "Reflection: A Prerequisite for Developing the 'CEO' of the Brain", *Journal of Management Education,* vol. 33, no. 1, 2009, p. 3.
2. J. Brian Atwater, Vijay R. Kannan, Alan A. Stephens, "Cultivating Systemic Thinking in the Next Generation of Business Leaders", *Academy of Management Learning and Education,* vol. 7, no. 1, 2008, p.10.
3. Larry Hirschhorn y Thomas Gilmore, "The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1992, pp. 104-115.
4. Aparecen exposiciones excelentes de la teoría en Donald C. Hambrick, "The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?", *Academy of Management Journal,* vol. 50, No. 6, 2007, pp. 1346-1352; y John B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review, *Academy of Management Learning and Education,* vol. 2, no. 3, 2003, pp. 250-268.
5. Esta idea se explora a fondo en Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management,* Boston: Harvard Business School Press, 2006; y Denise M. Rousseau y Sharon McCarthy, "Educating Managers from an Evidence-Based Perspective", *Academy of Management Learning and Education,* vol. 6, no. 1, 2007, pp. 84-101.
6. Un autor propone que una docena de diferentes modelos de comportamiento organizacional suponen que es posible lograr tanto la satisfacción de los empleados como el desempeño organizacional al mismo tiempo por medio de esta reciprocidad de intereses. Véase Barry M. Staw, "Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker", *California Management Review,* verano 1986, pp. 40-53.
7. Uno de los primeros ejemplos de la importancia del enfoque de recursos humanos en el comportamiento organizacional se presenta en Raymond E. Miles, "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1965, pp. 148-163.
8. La oportunidad para desempeñar el trabajo se analiza en Melvin Blumberg y Charles D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review,* octubre de 1982, pp. 560-569.
9. Jay Forrester, el "padre" del pensamiento de la dinámica de sistemas en las organizaciones, responde a una entrevista en "The Loop You Can't Get Out Of", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, pp. 9-12.
10. Jack Gordon, "Microsoft's Leading Edge", *Training,* junio de 2007, pp. 30-33.
11. Jack Stack, *The Great Game of Business,* Nueva York: Currency Doubleday, 1992, p. 203.
12. Este análisis se adaptó de Keith Davis, "A Law of Diminishing Returns in Organizational Behavior?", *Personnel Journal,* diciembre de 1975, pp. 616-619.
13. Véase, por ejemplo, John Carey, "Hugging the Tree-Huggers", *BusinessWeek,* marzo de 12, 2007, pp. 66-68; y "Green is Good", *Fortune,* 2 de abril de 2007, pp. 43-50.
14. Adaptado de Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons,* junio de 1975, pp. 5-18.
15. Véase, por ejemplo, John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus,* Nueva York: Times Business, 1996.

Capítulo 2

1. Julian Birkinshaw y Jules Goddard, "What is Your Management Model?", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, p. 81.
2. Lao Tze, citado en W. Muller, *Sabbath: Restoring the Sacred Rhythm of Rest,* Nueva York: Bantam, 1999, p. 134.
3. Andy Meisler, "Success, Scandinavian Style", *Workforce Management,* agosto de 2004, pp. 27-32.
4. La teoría X y la teoría Y se publicaron por primera vez en Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", en *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management,* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 9 de abril de 1957. Los lectores interesados pueden examinar los puntos de vista opuestos a las ideas de McGregor que se presentan en Gary Heil, Warren Bennis y Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise,* Nueva York: Wiley, 2000.
5. Joel Arthur Barker, *Paradigms: The Business of Discovering the Future,* Nueva York: Harper Business, 1992.
6. Las distinciones entre los primeros cuatro modelos de comportamiento organizacional se publicaron originalmente en Keith Davis, *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior,* 3ª ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1967, p. 480.
7. http://www.ihscslnews.org/view_article.php?id=162.
8. Harry E. Chambers, *My Way or the Highway,* San Francisco: Barrett-Koehler, 2005.
9. "The Law of the Hog: A Parable about Improving Employee Effectiveness", *Training,* marzo de 1987, p. 67.
10. Dawn Anfuso, "Creating a Culture of Caring Pays Off", *Personnel Journal,* agosto de 1995, pp. 70-77.
11. Véanse, por ejemplo, los programas de 3M Corporation e IBM, en "3M Offers Buyouts to 1,300 Employees", *Duluth News Tribune,* 10 de diciembre de 1995, p. 5B; y Aaron Bernstein, Scott Ticer y Jonathan B. Levine, "IBM's Fancy Footwork to Sidestep Layoffs", *BusinessWeek,* 7 de julio de 1986, pp. 54-55.

12. Rensis Likert, *New Patterns of Management,* Nueva York: McGraw-Hill, 1961, pp. 102-103. Cursivas en el original.
13. Un ejemplo de esta investigación temprana es un estudio de Prudential Insurance Company en Daniel Katz, Nathan Maccoby y Nancy C. Morse, *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation,* Parte 1, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1950. La conclusión sobre satisfacción en el trabajo y productividad se reporta en la p. 63.
14. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933; F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939; y F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977. El simposio sobre el quincuagésimo aniversario de los estudios Hawthorne de Western Electric Company se reporta en Eugene Louis Cass y Frederick G. Zimmer (eds.), *Man and Work in Society,* Nueva York: Van Nostrand Reinhold Company, 1975. Las memorias de los participantes se reportan en Ronald G. Greenwood, Alfred A. Bolton y Regina A. Greenwood, "Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember", *Journal of Management,* otoño-invierno de 1983, pp. 217-231. El primer libro de texto general sobre relaciones fue el de Burleigh B. Gardner y David G. Moore, *Human Relations in Industry,* Chicago: Irwin, 1945.
15. Frank Harrison, "The Management of Scientists: Determinants of Perceived Role Performance", *Academy of Management Journal,* junio de 1974, pp. 234-241.
16. Véase, por ejemplo, Carolyn M. Youssef y Fred Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management,* vol. 33, no. 5, 2007, pp. 774-800; y Fred Luthans, Carolyn M. Youssef y Bruce J. Avolio, *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge,* Nueva York: Oxford University Press, 2007.
17. Karl Albrecht, *Social Intelligence: The New Science of Success,* San Francisco: Pfeiffer Publishing, 2006. Véase también Howard Gardner, *Five Minds for the Future,* Boston: Harvard Business Press, 2008.
18. Naomi Weiss, "How Starbucks Impassions Workers to Drive Growth", *Workforce,* agosto de 1998, pp. 59-64.
19. Los lectores interesados pueden consultar la historia del comportamiento organización que detalla Keith Davis en "Human Relations, Industrial Humanism and Organizational Behavior", en una presentación para la División Sur de la Academy of Management, 13 de noviembre de 1986.

Capítulo 3

1. Robert D. Ramsey, "Achieving Results with Communication", *Supervision,* marzo de 2006, p. 10.
2. Alex Pentland y Tracy Heibeck, "Understanding 'Honest Signals' in Business", *Sloan Management Review,* otoño de 2008, p. 71.
3. Martin Delahoussaye, "Leadership in the 21st Century", *Training,* septiembre de 2001, pp. 60-72.
4. Jeanne M. Brett et al., "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal,* vol. 50, no. 1, pp. 85-99.
5. Rudolph Flesch, *The Art of Readable Writing,* ed. rev., Nueva York: Harper & Row, 1974. (La primera edición se publicó en 1949.)
6. James M. Kouzes y Barry Z. Posner, "The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders", *Management Review,* enero de 1990, pp. 29-33; y Alan Farnham, "The Trust Gap", *Fortune,* 4 de diciembre de 1989, pp. 57-78.
7. Para un análisis retrospectivo de un estudio clásico sobre la percepción incorrecta de las necesidades de los empleados por parte de los supervisores, véase Stephen A. Rubenfeid, John W. Newstrom y Thomas Duff, "Caveat Emptor: Avoiding Pitfalls in Data-Based Decision Making", *Review of Business,* invierno de 1994, pp. 20-23.
8. "Communications: Key to Product Redesign at McDonnell Douglas", *Qiiality Digest,* julio de 1994, pp. 62-65.
9. James R. Larson Jr., "The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback", *Academy of Management Review,* julio de 1989, pp. 408-422. Véase también "Friendly Feedback", *Training,* mayo de 2007, p. 11; y Fernando Bartolome y John Weeks, "Find the Gold in Toxic Feedback", *Harvard Business Review,* abril de 2007, pp. 24, 26.
10. Sandra L. Kirmeyer y Thung-Rung Lin, "Social Support: Its Relationship to Observed Communication with Peers and *Superiors", Academy of Management Journal,* marzo de 1987, pp. 138-151.
11. Jennifer J. Laabs, "Interactive Sessions Further TQM Effort", *Personnel Journal,* marzo de 1994, pp. 22-28.
12. "When Leaders Go Wrong", *Training,* agosto de 2006, p. 11.
13. N. Anand y Jay A. Conger, "Capabilities of the Consummate Networker", *Organizational Dynamics,* vol. 36, no. 1, pp. 13-27.
14. Josh Bernoff y Charlene Li, "Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web", *Sloan Management Review,* primavera de 2008, pp. 36-42; y Ed Franuenheim, "Wired Workforce Community", *Workforce Management,* 22 de octubre de 2007, pp. 28-37. Véase también Jessi Hempel, "How Facebook is Taking Over Our Lives", *Fortune,* 2 de marzo de 2009, pp. 49-56.
15. Véase, por ejemplo, R. Scott Grabinger, "Tame the Email Beast! A Baker's Dozen", *Performance Management,* vol. 47, no. 4, pp. 5-6.
16. Edward Hallowell, *CrazyBusy: Overstretched, Overbooked, and About to Snap!,* Nueva York: Ballantine Books, 2006; y Kristin Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review,* vol. 33, no. 2, pp. 309-327.
17. William H. Ross, Jr., "What Every Human Resource Manager Should Know About Web Logs", *SAM Advanced Management Journal,* verano de 2005, pp. 4-14.

18. Adam Lashinsky, "The True Meaning of Twitter", *Fortune,* 18 de agosto de 2008, pp. 39-42; Stephen Baker y Heather Green, "Beyond Blogs", *BusinessWeek,* 2 de junio de 2008, pp. 45-50; y Ed Frauenheim, "Technology Forcing Firms to Shed More Light on Layoffs", *Workforce Management,* 19 de enero de 2009, pp. 7-8.
19. Los empleadores presionan para establecer el teletrabajo; véase Michelle Conlin, "Home Offices: The New Math", *BusinessWeek,* 9 de marzo de 2009, pp. 66-68; John A. Pearce II, "Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters", *Organizational Dynamics,* vol. 38, no. 1, 2009, pp. 16-25. Sin embargo, el teletrabajo a menudo da por resultado horarios de trabajo más largos y un sentido de flexibilidad sorprendentemente disminuido; véase Charles R. Stoner, Paul Stephens y Matthew K. McGowan, "Connectivity and Work Dominance: Panacea or Pariah?", *Business Horizons,* vol. 52, 2009, pp. 67-78.

Capítulo 4

1. Julie Roehm, citada en Robert Berner, "My Year at Wal-Mart", *BusinessWeek,* 12 de febrero de 2007, p. 71.
2. Larry Yu, "Corporate Culture by the Numbers", *Sloan Management Review,* primavera de 2007, p 6.
3. Robert Levering and Milton Moskowitz, "And the Winners Are…", *Fortune,* 2 de febrero de 2009, p. 67.
4. David Kiley, "The New Heat on Ford", *BusinessWeek,* 4 de junio de 2007, pp. 32-38.
5. Denise Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate", *Academy of Management Executive,* vol. 18, no. 1, 2004, pp. 120-127.
6. Holly Dolezalek, "The Path to Inclusion", *Training,* mayo de 2008, pp. 52-54.
7. Para un análisis de la cobertura de la diversidad, véase Patricia A. Parham y Helen J. Muller, "Review of Workforce Diversity Content in Organizational Behavior Texts", *Academy of Management Learning and Education,* septiembre de 2008, pp. 424-428.
8. *Wipro Limited Annual Report 2004-2005,* Doddakannelli, Sarjapur Road, Bangalore, India, p. 11.
9. Thomas J. DeLong, John J. Gabarro y Robert J. Lees, "Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World", *Harvard Business Review,* enero de 2008, pp. 115-121.
10. Robert L. Kahn et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity,* Nueva York: John Wiley & Sons, 1964, pp. 56, 99-124.
11. Chester I. Barnard, "Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations", en William F. Whyte (ed.), *Industry and Society,* Nueva York: McGraw-Hill, 1946, p. 69.
12. Stephenie Overman, "A Company of Champions", *HRMagazine,* octubre de 1990, pp. 58-60.
13. Eve Tahmincioglu, "On the Same Flight Plan", *Workforce Management,* 16 de enero de 2006, pp. 1, 22-28.
14. John Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal,* December 1992, pp. 1036-1056.
15. Elizabeth R. Moore, "Prudential Reinforces Its Business Values", *Personnel Journal,* enero de 1993, pp. 84-89.
16. Tamara J. Erickson y Lynda Gratton, "What It Means to Work Here", *Harvard Business Review,* marzo de 2007, pp. 104-112.
17. "Storytelling", *ASTD Info-Line,* no. 0006, junio de 2000, pp. 1-16; y Beverly Kaye y Betsy Jacobson, "True Tales and Tall Tales: The Power of Organizational Storytelling", *Training and Development,* marzo de 1999, pp. 45-50.
18. "Organizational Culture", *ASTD Info-Line.* no. 9304, abril de 1993, pp. 1-16.
19. Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune,* 2 de febrero de 2009, pp. 55-58.
20. Evren Esen, Robert Ford, John Newstrom y Frank McLaughlin, *Fun Work Environment Survey,* Alexandria, VA: SHRM Research Department, 2002. Los beneficios y los riesgos de usar el humor se analizan en Jim Lyttle, "The Judicious Use and Management of Humor in the Workplace", *Business Horizons,* 2007, pp. 239-245.

Capítulo 5

1. "Live from Training 2007", *Training,* abril de 2007, p. 26.
2. Chester Elton, "Carrots in a Crisis", *Training,* enero de 2009, p. 12.
3. Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee, "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 2008, pp. 78-84.
4. El trabajo original sobre motivación para el logro es de David C. McClelland, *The Achieving Society,* Nueva York: Van Nostrand, 1961.
5. A. H. Maslow, "A Theory of Motivation", *Psychological Review,* vol. 50, 1943, pp. 370-396; y A. H. Maslow, *Motivation and Personality,* Nueva York: Harper & Row, 1954. Aunque el modelo ha sido criticado por algunos, se ofrece una defensa decidida de éste en Dennis O'Connor y Leodones Yballe, "Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature", *Journal of Management Education,* diciembre de 2007, pp. 738-756.
6. Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work,* Nueva York: John Wiley & Sons, 1959; Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man,* Cleveland: World Publishing Company, 1966; y Frederick Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human,* ed. rev., Salt Lake City: Olympus, 1982.
7. Nico W. Van Yperen y MariÎt Hagedoorn, "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support", *Academy of Management Journal,* vol. 46, no. 3, 2003, pp. 339-348.
8. Las primeras críticas se encuentran en Martin G. Evans, "Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: Some Problems and a Suggested Test", *Personnel Journal,* enero de 1970, pp. 32-35; y Valerie M. Bockman, "The Herzberg Controversy", *Personnel Psychology,* verano 1971, pp. 155-189. El segundo artículo informa sobre los primeros 10 años de investigación sobre el modelo. Un estudio de la función de la satisfacción intrínseca como

motivador de la participación en sistemas de sugerencias se encuentra en Nigel Bassett-Jones y Geoffrey C. Lloyd, "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", *Journal of Management Development,* vol. 24, no. 10, pp. 929-943.

9. Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 4, 1969, pp. 142-175.
10. B. F. Skinner, *Science and Human Behavior,* Nueva York: Macmillan (Free Press), 1953; y B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement,* Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1969. La Mod CO se analiza en Fred Luthans y Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach,* Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
11. Timothy R. Hinkin y Chester A. Schriesheim, "Performance Incentives for Tough Times", *Harvard Business Review,* marzo de 2009, p. 26.
12. "Productivity Gains from a Pat on the Back", *BusinessWeek,* 23 de enero de 1978, pp. 56-62.
13. Sara L. Rynes, Kenneth G. Brown y Amy E. Colbert, "Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs", *Academy of Management Executive,* vol. 16, no. 3, 2002, pp. 92-102. El debate sobre la fijación de metas continúa en el presente; véase Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting", *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2009, pp. 6-16; y Edwin A. Locke y Gary P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?", *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2009, pp. 17-23.
14. Véase, por ejemplo, Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics,* primavera de 1998, pp. 62-74. Véase también John Newstrom, Don Gardner y Jon Pierce, "A Neglected Supervisory Role: Building Self-Esteem at Work", *Supervision,* enero de 2004, pp. 18-21.
15. Helen Rheem, "Performance Management", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1995, pp. 11-12.
16. Victor H. Vroom, *Work and Motivation,* Nueva York: John Wiley & Sons, 1964; y Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance,* Homewood, IL: Dorsey Press y Richard D. Irwin, 1968.
17. El significado original de instrumentalidad que ofrece Victor Vroom reflejaba el nivel de asociación entre desempeño y premio y, por tanto era una correlación que podía variar entre −1 y +1. Sin embargo, interpretaciones y modificaciones posteriores al modelo de expectativas realizadas por otros autores han limitado, por lo general, el rango eficaz de instrumentalidad para incluir sólo asociaciones positivas de 0 a +1. Para un análisis más detallado, véase Craig C. Pinder, "Valence-Instrumentality-Expectancy Theory", en Richard M. Steers y Lyman W. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior,* 4a. ed., Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1987, pp. 69-89.
18. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 2, Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-299. Para un análisis del impacto de diferentes antecedentes culturales, véase Lynda M. Kilbourne y Anne M. O'Leary-Kelly, "A Reevaluation of Equity Theory: The Influence of Culture", *Journal of Management Inquiry,* junio de 1994, pp. 177-188.
19. Jerald Greenberg, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology,* octubre 1990, pp. 561-568.
20. Richard C. Huseman, John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review,* abril de 1987, pp. 222-234.
21. Véase, por ejemplo, Piers Steel y Cornelious J. König, "Integrating Theories of Motivation", *Academy of Management Review,* vol. 31, no. 4, pp. 889-913; y Marc Anderson, "Why Are There So Many Theories?" A Classroom Exercise to Help Students Appreciate the Need for Multiple Theories of a Management Domain", *Journal of Management Education,* vol. 31, no. 6, diciembre de 2007, pp. 757-776.
22. Desarrollado a partir de un artículo de Liz Roman Gallese, "Stephen Jellen Builds Pianos Not for Money but for Satisfaction", *The Wall Street Journal* (edición para la costa del Pacífico), 6 de septiembre de 1973, pp. 1, 12.

Capítulo 6

1. Charles Coy, "The Road to Total Compensation", suplemento especial de *Workforce Management,* 2008, p. S3.
2. Mark D. Cannon y Robert Witherspoon, "Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement", *Academy of Management Executive,* vol. 19, no. 2, p. 120.
3. Un ejemplo de un sistema de múltiples niveles de premios se encuentra en Boeing, donde combinan apreciación formal, premios en efectivo, reconocimiento instantáneo y premios por antigüedad. Véase Bridget Mintz Testa, "Boeing Awards Taking Off in a New Direction", *Workforce Management,* 24 de abril de 2006, pp. 37-39. Véase también Alden M. Hayashi, "What's the Best Way to Pay Employees?", *Sloan Management Review,* invierno de 2007, pp. 8-9.
4. Carolyn Wiley, "Incentive Plan Pushes Production", *Personnel Journal,* agosto de 1993, pp. 86-91.
5. Tres pruebas de campo de la hipótesis de equidad y salarios superiores e inferiores apoyan una relación curvilínea con la satisfacción con el salario en Paul D. Sweeney, "Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of an Equity Theory Predication", *Journal of Business and Psychology,* primavera de 1990, pp. 329-341.
6. Este intercambio entre premios extrínsecos y satisfacción intrínseca fue propuesto originalmente por Edward E. Deci, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 18, 1971, pp. 105-115. La investigación de campo reciente que apoya esta propuesta aparece en Paul C. Jordan, "Effects of an Extrinsic Reward on

Intrinsic Motivation: A Field Experiment", *Academy of Management Journal,* junio de 1986, pp. 405-412.
7. Jackee McNitt, "In Good Company: An Employee Recognition Plan with Staying Power", *Compensation and Benefits Management,* primavera de 1990, pp. 242-246.
8. Adrienne Colella et al., "Exposing Pay Secrecy", *Academy of Management Review,* 2007, vol. 32, no. 1, pp. 55-71.
9. Análisis útiles se encuentran en Beth Hazels y Craig M. Sasse, "Forced Ranking: A Review", *SAM Advanced Management Journal,* primavera de 2008, pp. 35-40; y Sarah Boehle, "Keeping Forced Ranking Out of Court", *Training,* junio de 2008, pp. 40-46.
10. Cannon y Witherspoon, op cit, pp. 120-134.
11. Mary Carson, "Saying It Like It Isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback", *Business Horizons,* 2006, pp. 395-402.
12. Jena McGregor, "The Employee Is Always Right", *BusinessWeek,* 19 de noviembre de 2007, pp. 80, 82.
13. Véase Holly Dolezalek, "Good Job!", *Training,* julio-agosto de 2008, pp. 32-34 y Julie Bos, "Eight Strategies for Top-Notch Employee Recognition", *Workforce Management,* 22 de septiembre de 2008, pp. 33-39.
14. El proceso de atribución se presentó por primera vez en Fritz Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations,* Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1958. Posteriormente se amplió en H. H. Kelley, "The Processes of Causal Attribution", *American Psychologist,* febrero de 1973, pp. 107-128.
15. La profecía de autocumplimiento se presentó inicialmente en Robert K. Merton, "The Self-Fulfilling Prophecy", *Antioch Review,* vol. 8, 1948, pp. 193-210.
16. D. Brian McNatt y Timothy A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal,* vol. 47, no. 4, 2004, pp. 550-565.
17. El sistema Nucor se describe en "Nucor's Ken Iverson on Productivity and Pay", *Personnel Administrator,* octubre de 1986, pp. 46 ff.
18. C. Bram Cadsby, Fei Song y Francis Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal,* 2007, vol. 50, no. 2, pp. 387-405.
19. Garry M. Ritzky, "Incentive Pay Programs that Help the Bottom Line", *HRMagazine,* abril de 1995, pp. 68-74.
20. Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford Jr. y Lei Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why", *Compensation and Benefits Review,* marzo-abril de 1993, pp. 22-26.
21. Timothy L. Ross, Larry Hatcher y Ruth Ann Ross, "From Piecework to Companywide Gainsharing", *Management Review,* mayo de 1989, pp. 22-26.

Capítulo 7

1. Hao Ma, Ranjan Karri y Kumar Chittipeddi, "The Paradox of Managerial Tyranny", *Business Horizons,* julio-agosto de 2004, p. 33.
2. Douglas Klein, citado en Margery Weinstein, "Training Today: News, Stats, and Business Intel", *Training,* enero de 2009, p. 8.
3. Jena McGregor, "Behind the List of Customer Service Champs", *BusinessWeek,* 2 de marzo de 2009, pp. 32-33.
4. El acento que se pone en la influencia sobre la definición de liderazgo es congruente con una revisión de 11 métodos diferentes de liderazgo que se analiza en Jon L. Pierce y John W. Newstrom, "On the Meaning of Leadership", *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments, and Applications,* 5a. ed., Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2008, pp. 7-12. También es congruente con la definición del ex comandante supremo de la OTAN ("el arte de persuadir a otras personas de querer hacer lo que uno quiere que hagan") en General Wesley Clark, "The Potency of Persuasion", *Fortune,* 12 de noviembre de 2007, p. 48.
5. Para dos ejemplos diversos (la Iglesia mormona y los Hell's Angels), véase Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership Development", *Sloan Management Review,* primavera de 2008, pp. 15-18.
6. Shelley A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive,* mayor de 1991, pp. 48-60; y R. J. House et al., *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies,* Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. Véase también Suzanne J. Peterson, David A. Waldman, Pierre A. Balthazard y Robert W. Thatcher, "Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different?", *Organizational Dynamics,* vol. 37, no. 4, 2008, pp. 342-353.
7. Manfred Kets de Vries y Stanislav Shekshnia, "Vladimir Putin, CEO of Russia Inc: The Legacy and the Future", *Organizational Dynamics,* vol. 37, no. 3, 2008, pp. 236-253.
8. Kate Ludeman y Eddie Erlandson, *Alpha Male Syndrome,* Boston: Harvard Business School, 2006.
9. Daniel Goleman y Richard Boyatzis, "Social Intelligence and the Biology of Leadership", *Harvard Business Review,* septiembre de 2008, pp. 74-81.
10. Richard Wellins y William Byham, "The Leadership Gap", *Training,* marzo de 2001, pp. 98-106.
11. Véase, para ilustraciones útiles, Jeffrey A. Sonnenfeld y Andrew J. Ward, "Firing Back: How Great Leaders Rebound After Career Disasters", *Harvard Business Review,* enero de 2007, pp. 77-84.
12. Análisis de conductas de seguidores aparecen en Barbara Kellerman, "What Every Leader Needs to Know About Followers", *Harvard Business Review,* diciembre de 2007, pp. 84-89; y Barbara Kellerman, *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders,* Boston: Harvard Business Press, 2008.
13. Gregory H. Dobbins y Stephen J. Zaccaro, "The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction", *Group and Organization Studies,* septiembre de 1986, pp. 203-219; y Chester A. Schriesheim, "The Great High Consideration-High Initiating Structure Leadership Myth: Evidence on Its Generalizability", *Journal of Social Psychology,* abril de 1982, pp. 221-228.
14. Ejemplos de los primeros informes de las dos universidades son Daniel Katz et al., *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation,* Ann Arbor: University

of Michigan Press, 1958; y E. A. Fleishman, *Leadership Climate and Supervisory Behavior,* Columbus, OH: Personnel Research Board, Ohio State University Press, 1951.

15. Alice H. Eagly y Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders,* Boston: Harvard Business School Press, 2007.
16. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Managerial Grid,* Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
17. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness,* Nueva York: McGraw-Hill, 1967; y Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management,* Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974. Para una crítica, véase Arthur G. Jago y James W. Ragan, "The Trouble with Leader Match is that It Doesn't Match Fiedler's Contingency Model", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 1986, pp. 555-559.
18. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior,* 5ª ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. Un enfoque ligeramente modificado sobre estilos de dirección, entrenamiento, apoyo y delegación se encuentra en Kenneth H. Blanchard et al., *Leadership y the One Minute Manager,* Nueva York: William Morrow, 1985. Los autores ofrecen una mirada retrospectiva de su modelo en Paul Hersey y Ken Blanchard, "Great Ideas Revisited", *Training and Development,* enero de 1996, pp. 42-51.
19. Robert J. House, "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 1971, pp. 321-328. Para la explicación original, véase M. G. Evans, *The Effects of Supervisory Behavior upon Worker Perceptions of Their Path-Goal Relationships,* tesis doctoral inédita, New Haven, CT: Yale University, 1968. Para una revisión más amplia de las publicaciones sobre el modelo de ruta-meta, véase J. C. Wofford y Laurie Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management,* invierno de 1993, pp. 857-876.
20. V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making,* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973, contiene tanto el modelo individual (consultor) como otro similar para la toma de decisiones en grupo. La investigación subsiguiente, así como las modificaciones al modelo general se reportan en Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. La investigación que apoya la importancia de los atributos problemáticos se reporta en Richard H. G. Field, Peter C. Read y Jordan J. Louviere, "The Effect of Situation Attributes on Decision Method Choice in the Vroom-Jago Model of Participation in Decision Making", *Leadership Quarterly,* otoño de 1990, pp. 165-176. Para una actualización, véase Victor H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics,* vol. 28, no. 4, 2000, pp. 82-94.
21. Steven Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance,* diciembre de 1978, pp. 375-403.
22. Jon P. Howell et al., "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics,* verano de 1990, pp. 20-38.
23. Análisis útiles del entrenamiento se presentan en Diane Coutu y Carol Kauffman, "What Can Coaches Do for You?", *Harvard Business Review,* enero de 2009, pp. 91-97; y Clinton O. Longenecker y Mitchell J. Neubert, "The Practices of Effective Managerial Coaching", *Business Horizons,* vol. 48, 2005, pp. 493-500.
24. Dar sentido a las cosas en una de las cuatro capacidades interdependientes de los administradores que proponen Debora Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski y Peter M. Senge, "In Praise of the Incomplete Leader", *Harvard Business Review,* febrero de 2007, pp. 92-100.

Capítulo 8

1. Margaret Wheatley, citada en John Hollon, "Leading Well is Simple", *Workforce Management,* 6 de noviembre de 2006, p. 50.
2. Edward E. Lawler, III, "Make Human Capital A Source of Competitive Advantage", *Organizational Dynamics,* vol. 38, no. 1, 2009, p. 2.
3. Manfred F. R. Kets de Vries, "The Dangers of Feeling Like a Fake", *Harvard Business Review,* septiembre de 2005, pp. 108-116.
4. Robert C. Ford y Myron D. Fottier, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive,* vol. 9, no. 3, 1995, pp. 21-31.
5. Gretchen M. Spreitzer, Mark A. Kizilos y Stephen W. Nason, "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management,* vol. 23, no. 5, 1997, pp. 679-704.
6. Peter Lazes, "Employee Involvement Activities: Saving Jobs and Money Too", *New Management,* invierno de 1986, pp. 58-60.
7. F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939; y Lester Coch y John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations,* vol. 1, no. 4, 1948, pp. 512-532. La presencia de puntos de vista encontrados sobre el valor de la participación se ilustra en estos dos artículos: Carrie R. Leana, Edwin A. Locke y David M. Schweiger, "Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Volirath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings", *Academy of Management Review,* enero de 1990, pp. 137-146; y John L. Cotton et al., "Fact: The Form of Participation Does Matter—A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger", *Academy of Management Review,* enero de 1990, pp. 147-153.
8. John A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review,* vol. 19, no. 2, 1994, pp. 312-330. Véase también David J. Glew, Ricky W. Griffin y David D. Van Fleet, "Participation in Organizations: A Review of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis", *Journal of Management,* vol. 21, no. 3, 1995, pp. 395-421.

9. Este interés se demuestra por la gran popularidad de los libros sobre administración; véase Jon L. Pierce y John W. Newstrom, *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views,* 9ª ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.
10. Véase, por ejemplo, "Companies Hit the Road Less Traveled", *BusinessWeek,* 5 de junio de 1995, pp. 82-83; y Donald W. McCormick, "Spirituality and Management", *Spirit at Work,* invierno de 1995, pp. 1-3.
11. Apoyo para el proceso participativo se encuentra en Carla S. Smith y Michael T. Brannick, "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Behavior,* marzo de 1990, pp. 91-104; y Jeffrey L. Kerr, "The Limits of Organizational Democracy", *Academy of Management Journal,* vol. 18, no. 3, 2004, pp. 81-95.
12. Hollon, op cit.
13. Este modelo se presentó originalmente en F. Dansereau Jr., G. Graen y W. J. Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 13, 1975, pp. 46-68. Un análisis reciente apareció en Ceasar Douglas y Suzanne Zivnuska, "Developing Trust in Leaders: An Antecedent of Firm Performance", *Advanced Management Journal,* invierno de 2008, pp. 20-28.
14. Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine y Ruth L. Maltoy, "Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers", *Harvard Business Review,* junio de 2006, pp.72-82.
15. Andrea Jung, "Seek Frank Feedback", en "Leading by Feel", *Harvard Business Review,* enero de 2004, pp. 27-37; y Herminia Ibarra y Otilia Obodaru, "Women and the Vision Thing", *Harvard Business Review,* enero de 2009, pp. 62-70.
16. Véase Daniel Goleman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review,* enero de 2004, pp. 82-91; y Peter J. Jordan, Neal M. Ashkanasy y Charmine E. J. Hartel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review,* vol. 27, no. 3, 2002, pp. 361-372.
17. Mitchell Lee Marks et al., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1986, pp. 61-69. Un análisis de las opciones en los diversos niveles de participación se encuentra en C. Philip Alexander, "Voluntary Participation", *Quality Digest,* octubre de 1994, pp. 50-52.
18. Algunos han argumentado que es necesario que los empleados tengan la experiencia psicológica de sentirse propietarios para poder esperar algún resultado de ellos. Véase Jon L. Pierce, Stephen A. Rubenfeld y Susan Morgan, "Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects", *Academy of Management Review,* enero de 1991, pp. 121-144; el paso de la propiedad real de acciones al *sentimiento* de ser propietario se explora en Corey Rosen, John Case y Martin Staubus, "Every Employee an Owner. [Really.]", *Harvard Business Review,* junio de 2005, pp. 123-130.
19. Un resumen de las fortalezas y debilidades de los enfoques participativos por nivel de análisis se presenta en Robert E. Cole, Paul Bacdayan y M. Joseph White, "Quality, Participation, and Competitiveness", *California Management Review,* primavera de 1993, pp. 68-81.
20. Max E. Douglas, "Service to Others", *Supervision,* marzo de 2005, pp. 6-9.

Capítulo 9

1. Lars Dalgaard, citado en Ed Frauenheim, "An HR Software Revolution", *Workforce Management,* 6 de octubre de 2008, p. 26.
2. David Sturt, citado en Bridget Mintz Testa, "Early Engagement, Long Relationship?", *Workforce Management,* 22 de septiembre de 2008, pp. 27-31.
3. Hugh Aaron, "Recession-Proofing a Company's Employees", *The Wall Street Journal,* 4 de marzo de 1991, p. A10.
4. Para una revisión de esta relación, véase Remus Ilies, Kelly Schwind Wilson y David T. Wagner, "The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration", *Academy of Management Journal,* 2009, vol. 52, no. 1, pp. 87-102.
5. Véanse, por ejemplo, los datos reportados en Joanne H. Gavin y Richard O. Mason, "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace", *Organizational Dynamics,* vol. 33, no. 4, 2004, pp. 379-392; y Terence F. Shea, "For Many Employees, the Workplace Is Not a Satisfying Place", *HR Magazine,* octubre de 2002, p. 28.
6. Una revisión de las tres formas de compromiso aparece en David Ozag, "The Relationship Between the Trust, Hope, and Normative and Continuance Commitment of Merger Survivors", *Journal of Management Development,* 2006, vol. 25, no. 9, pp. 870-883.
7. Adam M. Grant, Jane E. Dutton y Brent D. Rosso, "Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process", *Academy of Management Journal,* 2008, vol. 51, no. 5, pp. 898-918; y Peter Cappelli, "Managing without Commitment", *Organizational Dynamics,* vol. 28, no. 4, 2000, pp. 11-24. Los lectores interesados deben examinar la diferencia entre compromiso racional y emocional según se analiza en "The Things They Do for Love", *Harvard Business Review,* diciembre de 2004, p. 19.
8. C. Rusbult et al., "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal,* vol. 31, no. 3, 1988, pp. 599-627. Véase también Jacqueline Landau, "When Employee Voice Is Met by Deaf Ears", *Advanced Management Journal,* invierno 2009, pp. 4-12.
9. Para una descripción clásica de esta relación, véase Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations,* octubre de 1967, pp. 20-28. Encontrará apoyo reciente, recopilado de un estudio de 177 gerentes de tiendas, en M. Christen, G. Iyler y D. Soberman, "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using

Agency Theory", *Journal of Marketing,* 2006, vol. 70, pp. 137-150.
10. W. H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology,* vol. 6, 1977, pp. 237-240.
11. "New Behavioral Study Defines Typical 'Turnover Personality' ", *Human Resource Measurements,* suplemento de *Personnel Journal,* abril de 1992, p. 4. La "personalidad de rotación" ha sido apoyada por Timothy A. Judge y Shinichiro Watanabe, "Is the Past Prologue? A Test of Ghiselli's Hobo Syndrome", *Journal of Management,* vol. 21, no. 2, 1995, pp. 211-229.
12. Véase "The 2009 List of Industry Stars", *Fortune,* 16 de marzo de 2009, pp. 81-88; y Robert Levering y Milton Moskowitz, "100 Best Companies to Work For", *Fortune,* 2 de febrero de 2009, pp. 67-78.
13. Véase, por ejemplo, Julie Bos, "Top Tips for Keeping Your Top Talent in Place", *Workforce Management,* 21 de abril de 2008, pp. 28-30.
14. Brian R. Dineen, Raymond A. Noe, Jason D. Shaw, Michelle K. Duffy y Carolyn Wiethoff, "Level and Dispersion of Satisfaction in Teams: Using Foci y Social Context to Explain the Satisfaction-Absenteeism Relationship", *Academy of Management Journal,* 2007, vol.50, no. 3, pp. 623-643.
15. John Putzier y Frank T. Nowak, "Attendance Management and Control", *Personnel Administrator,* agosto de 1989, pp. 58-60.
16. Paul Hemp, "Presenteeism: At Work—But Out of it", *Harvard Business Review,* octubre de 2004, pp. 49-58.
17. Un programa integral que redujo drásticamente las mermas (robos cometidos por empleados) en la tienda de abarrotes Trader Joe's se presenta en Irwin Peizer, "Shopper's Special", *Workforce Management,* septiembre de 2004, pp. 51-54. Una descripción fascinante de programas corporativos de control de pérdidas se presenta en John Colapinto, "Stop, Thief!", *The New Yorker,* 1 de septiembre de 2008, pp. 74-83.
18. John F. Veiga, Timothy D. Golden y Kathleen Dechant, "Why Managers Bend Company Rules", *Academy of Management Executive,* vol. 18, no. 2, 2004, pp. 84-90.
19. Kevin Dobbs, "The Lucrative Menace of Workplace Violence", *Training,* marzo de 2000, pp. 55-62.
20. Dennis W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management,* verano de 1994, pp. 465-478; y William H. Bommer, Erich C. Dierdorff y Robert S. Rubin, "Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee Performance", *Academy of Management Journal,* 2007, vol. 50, no. 6, pp. 1481-1494.
21. Mark C. Bolino y William H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive,* vol. 17, no. 3, 2003, pp. 60-71. Una extensión de este concepto al nivel organizacional se encuentra en Dirk Matten y Andrew Crane, "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization", *Academy of Management Review,* vol. 30, no. 1, 2005, pp. 166-179.
22. Una excelente síntesis de cómo se prepara una encuesta se presenta en Palmer Morrel-Samuels, "Getting the Truth into Workplace Surveys", *Harvard Business Review,* febrero de 2002, pp. 111-118.

Capítulo 10

1. Lew McCreary, "What Was Privacy?", *Harvard Business Review,* octubre de 2008, p. 124.
2. Jack y Suzy Welch, "The Loyalty Fallacy", *BusinessWeek,* 19 de enero de 2009, p. 68.
3. Edgar H. Schein y J. Steven Ott, "The Legitimacy of Organizational Influence", *American Journal of Sociology,* mayo de 1962, pp. 682-689; y Keith Davis, "Attitudes toward the Legitimacy of Management Efforts to Influence Employees", *Academy of Management Journal,* junio de 1968, pp. 153-162.
4. Paul Tolchinsky et al., "Employee Perceptions of Invasion of Privacy: A Field Simulation Experiment", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1982, pp. 308-313.
5. Adaptado de Lucas Conley, "The Privacy Arms Race", *Fast Company,* julio de 2004, pp. 27-28, y Paul Magnusson, "They're Watching You", *BusinessWeek,* 24 de enero de 2005, pp. 22-23.
6. Stephen Baker, "The Next Net", *BusinessWeek,* 9 de marzo de 2009, pp. 42-46.
7. H. John Bernardin y Donna K. Cooke, "Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal,* octubre de 1993, pp. 1097-1108; véase también Paul R. Sackett, Laura R. Burris y Christine Callahan, "Integrity Testing for Personnel Selection: An Update", *Personnel Psychology,* otoño de 1989, pp. 491-529; y Matthew Heller, "Court Ruling that Employer's Integrity Test Violated ADA Could Open Door to Litigation", *Workforce Management,* septiembre de 2005, pp. 74-77.
8. Lindsey Gerdes, "You Have 20 Minutes to Surf. Go", *BusinessWeek,* 26 de diciembre de 2005, p. 16.
9. Timothy L. Baker, "Preventing Drug Abuse at Work", *Personnel Administrator,* julio de 1989, pp. 56-59.
10. Cory R. Fine, "Video Tests Are the New Frontier in Drug Detection", *Personnel Journal,* julio de 1992, pp. 146-161.
11. J. Richard Hackman et al., "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review,* verano de 1975, pp. 57-71.
12. "The Signature of Quality", *Management in Practice,* American Management Associations, marzo-abril de 1977, pp. 2-3.
13. J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1975, pp. 159-170.
14. Fred Luthans et al., "The Impact of a Job Redesign Intervention on Salespersons' Observed Performance Behaviors: A Field Experiment", *Group and Organization Studies,* marzo de 1987, pp. 55-72.
15. Véase, por ejemplo, Hossam M. Abu Elanain, "The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", *Advanced Management Journal,* verano de 2007, pp. 47-57; y Diane Bergeron, "The Potential Paradox of

Organizational Citizenship Behavior; Good Citizens at What Cost?", *Academy of Management Review,* 2007, vol. 32, no. 4, pp. 1079-1095.

16. Robert Ford y John Newstrom, "Dues-Paying: Managing the Costs of Recognition", *Business Horizons,* julio-agosto de 1999; Mark J. Martinko et al., "Dues Paying: A Theoretical Explication and Conceptual Model", *Journal of Management,* vol. 30, no. 1, 2004, pp. 49-69; y Douglas P. Shuit, "Where Paying Dues Delivers", *Workforce Management,* mayo de 2005, pp. 38-44.
17. Véase Gary R. Weaver, Linda Klebe Trevino y Bradley Agle, "Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics,* 2005, vol. 34, no. 4, pp. 313-330; y Steven L. Grover, "The Truth, the Whole Truth, and Nothing but the Truth: The Causes and Management of Workplace Lying", *Academy of Management Executive,* 2005, vol. 19, no. 2, pp. 148-157. Para un ejemplo de un "juramento hipocrático para administradores", véase Rakesh Khurana y Nitin Nohria, "It's Time to Make Management a True Profession", *Harvard Business Review,* octubre de 2008, pp. 70-77.
18. Michael J. Gundiach, Mark J. Martinko y Scott C. Douglas, "A New Approach to Examining Whistle-Blowing: The Influence of Cognitions and Anger", *Advanced Management Journal,* otoño de 2008, pp. 40-50; y Janet P. Near y Marcia Miceli, "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review,* julio de 1995, pp. 679-708.
19. Richard W. Stevenson, "A Whistle Blower to Get $7.5 Million in Big Fraud Case", *The New York Times,* 15 de julio de 1992.

Capítulo 11

1. Rob Cross, Jeanne Liedtka y Leigh Weiss, "A Practical Guide to Social Networks", *Harvard Business Review,* marzo de 2005, p. 130.
2. Jack y Suzy Welch, "Resisting the Pull of Office Politics", *BusinessWeek,* 22 de diciembre de 2008, p. 84.
3. Ellen Van Velsor y Jean Brittain Leslie, "Why Executives Derail: Perspectives Across Time and Cultures", *Academy of Management Executive,* vol. 9, no. 4, 1995, pp. 62-72.
4. Christine M. Pearson y Christine L. Porath, "On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: Not Time for 'Nice'? Think Again", *Academy of Management Executive,* vol. 19, no. 1, 2005, pp. 7-18; Mary J. Nestor, "Top 10 Things that Drive Co-Workers Crazy", *Training and Development,* enero de 2001, pp. 58-59; Pamela R. Johnson y Julie Indvik, "Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace", *Journal of Management Development,* vol. 20, no. 8, 2001, pp. 706-713; y Christine Porath y Christine Pearson, "How Toxic Colleagues Corrode Performance", *Harvard Business Review,* abril de 2009, p. 24.
5. P. M. Forni, *Choosing Civility: The Twenty-Five Rules of Considerate Conduct,* Nueva York, St. Martin's Press, 2002.
6. Joshua D. Margolis y Andrew Molinsky, "Navigating the Bind of Necessary Evils: Psychological Engagement and the Production of Interpersonally Sensitive Behavior", *Academy of Management Journal,* vol. 51, no. 5, 2008, pp. 847-872.
7. M. K. Mount y M. R. Barrick, "The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management", *Research in Personnel and Human Resources Management,* 1995, pp. 153-200.
8. W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management,* vol. 22, 1996, pp. 45-83.
9. "Creating a Corporate Culture that Soars: Southwest Airlines and the Myers-Briggs Assessment", *Workforce Management,* 11 de diciembre de 2006, p. 38.
10. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry,* Houston: Gulf Publishing Co., 1964. Tenga en cuenta que estos autores y otros a menudo incluyen una estrategia intermedia llamada "hacer concesiones".
11. Dean Tjosvold, "Constructive Controversy for Management Education: Developing Committed, Open-Minded Researchers", *Academy of Management Learning and Education,* vol. 7, no. 1, 2008, pp. 73-85.
12. Hong Ren y Barbara Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review,* vol. 34, no. 1, 2009, pp. 105-126.
13. Estrategias útiles para resolución de conflictos se analizan en William Cottringer, "Adopting a Philosophy on Conflict", *Supervision,* marzo de 2005, pp. 3-5; y Jeff Weiss y Jonathan Hughes, "Want Collaboration? Accept—and Actively Manage—Conflict", *Harvard Business Review,* marzo de 2005, pp. 93-101.
14. Componentes útiles de esta definición se encuentran en F. David Schoorman, Roger C. Mayer y James H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review,* vol. 32, no. 2, 2007, pp. 344-354; y Roger C. Mayer y Mark B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal,* vol. 48, no. 5, 2005, pp. 874-888.
15. Michele Williams, "Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries", *Academy of Management Review,* vol. 32, no. 2, 2007, pp. 595-621; y Melinda J. Moye y Alan B. Henkin, "Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers", *Journal of Management Development,* vol. 25, no. 2, 2006, pp. 101-117.
16. D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness y Leadership, *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 92, 2007, pp. 307-324.
17. J. R. P. French y B. H. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power,* Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.
18. Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye y Stacey L. Jackson, "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal*

of Management, vol. 21, no. 5, 1995, pp. 891-912; Amos Drory y Tsilia Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations,* noviembre de 1990, pp. 1133-1154; y Pamela L. Perrewe y Debra L. Nelson, "The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics,* vol. 33, no. 4, 2004, pp. 366-378.

19. Jeffrey Gandz y Victor Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal,* junio de 1980, p. 244.
20. Alien R. Cohen y David L. Bradford, *Influence without Authority,* Nueva York: John Wiley & Sons, 1990.
21. Don Moyer, "Give to Get", *Harvard Business Review,* octubre de 2005, p. 160.
22. Martin Kilduff y David V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal,* vol. 37, no. 4, 1994, pp. 1047-1060.
23. Sandy J. Wayne y Robert C. Liden, "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal,* vol. 38, no. 1, 1995, pp. 232-260.

Capítulo 12

1. Dan Ariely (autor de *Predictably Irrational),* en "A Manager's Guide to Human Irrationalities", *Sloan Management Review,* invierno de 2000, p. 58.
2. Teresa M. Anabile y Mukti Khaire, "Creativity and the Role of the Leader", *Harvard Business Review,* octubre de 2008, p. 103.
3. La idea que las actividades, interacciones y sentimientos de la organización informal surgen de la organización formal se tomó de George C. Homans, *The Human Group,* Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
4. Beatrice Shultz, "Communicative Correlates of Perceived Leaders in the Small Group", *Small Group Behavior,* febrero de 1986, pp. 51-65.
5. Stuart Drescher, Gary Burlingame y Addie Fuhriman, "Cohesion: An Odyssey in Empirical Understanding", *Small Group Behavior,* febrero de 1985, pp. 3-30. Para un análisis de un instrumento confiable para medir la cohesión, véase Nancy J. Evans y Paul A. Jarvis, "The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group", *Small Group Behavior,* mayo de 1986, pp. 203-216.
6. Se analizan cuatro tipos de reacciones de los grupos de trabajo (aceptación, evitación, confrontación y cuidado) en James W. Fairfield-Sonn, "Work Group Reactions to New Members: Tool or Trap in Making Selection Decisions?", *Public Personnel Management,* invierno de 1984, pp. 485-493.
7. Daniel Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", *Academy of Management Review,* enero de 1984, pp. 47-53.
8. Monika Henderson y Michael Argyle, "The Informal Rules of Working Relationships", *Journal of Occupational Behaviour,* vol. 7, 1986, pp. 259-275.
9. El dicho "enviado a Coventry" deriva de la siguiente situación: a los ciudadanos de Coventry, Inglaterra, les desagradaban tanto los soldados que cualquiera que fuera descubierto hablando con alguno era aislado de su comunidad social, de modo que los pocos ciudadanos que sintieran deseos de hablar con los soldados no se atrevieran a hacerlo. Por tanto, un soldado enviado a Coventry quedaba aislado de la interacción con la comunidad.
10. David Krackhardt y Jeffrey R. Hanson, "Informal Networks: The Company behind the Chart", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1993, pp. 104-111; y Rob Cross, Nitin Noria y Andrew Parker, "Six Myths about Informal Networks—And How to Overcome Them", *Sloan Management Review,* primavera de 2002, pp. 67-75; véase también Tiziana Casciaro y Miguel Sousa Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks", *Harvard Business Review,* junio de 2005, pp. 92-99.
11. Sugerencias prácticas de ejecutivos de Intel y McDonald's aparecen en Jia Lynn Yang, "What's the Secret to Running Great Meetings?", *Fortune,* 27 de octubre de 2008, p. 26.
12. Jan van den Ende, "Nurturing Good Ideas", *Harvard Business Review,* abril de 2009, p. 24.
13. T. L. Stanley, "I Beg Your Pardon, This Meeting Is Not a Waste of Time", *Supervision,* abril de 2002, pp. 6-9.
14. Los roles de tarea y sociales se presentaron originalmente en R. F. Bales, *Interaction Process Analysis,* Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950.
15. Un debate fascinante en torno del tema de "el lugar donde uno se sienta influye en la posición que ocupa" se presenta en Aili Mc-Connon, "You Are Where You Sit", *BusinessWeek,* 23 de julio de 2007, pp. 66-67.
16. La lluvia de ideas fue desarrollada por Alex F. Osborn y se describe en su libro *Applied Imagination,* Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1953. La propuesta de la unión entre la fijación de metas y la lluvia de ideas se debe a Robert C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View", *Academy of Management Review,* vol. 33, no. 3, 2008, pp. 649-668.
17. Greg Bachman, "Brainstorming Deluxe", *Training and Development,* enero de 2000, pp. 15-17.
18. R. Brent Gallupe, Lana M. Bastianutti y William H. Cooper, "Unblocking Brainstorms", *Journal of Applied Psychology,* enero de 1991, pp. 137-142; para resultados comparativos, véase Alan R. Dennis y Joseph S. Valacich, "Group, Sub-Group, and Nominal Group Idea Generation: New Rules for a New Media?", *Journal of Management,* vol. 20, no. 4, 1994, pp. 723-736.
19. Gene E. Burton, "The 'Clustering Effect': An Idea-Generation Phenomenon during Nominal Grouping", *Small Group Behavior,* mayo de 1987, pp. 224-238.
20. Se han hecho recomendaciones que varían de dos a cinco iteraciones del proceso Delphi. Un estudio concluyó que los resultados se estabilizaban después de cuatro rondas; véase Robert C. Erffmeyer et al., "The Delphi Technique: An Empirical Evaluation of the Optimal Number of Rounds", *Group and Organization Studies,* marzo-junio de 1986, pp. 120-128. Para un análisis de la construcción de escenarios mediande la técnica Delphi, véase Robert S. Duboff, "The Wisdom of (Expert) Crowds", *Harvard Business Review,* septiembre de 2007, p. 28.

21. Richard A. Cosier y Charles R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *The Executive,* febrero de 1990, pp. 69-74; y David M. Schweiger, William R. Sandberg y Paula L. Rechner, "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1989, pp. 745-772.
22. Véase, por ejemplo, Gail Kay, "Effective Meetings through Electronic Brainstorming", *Journal of Management Development,* vol. 14, no. 6, 1995, pp. 4-25; y *Basics of Electronic Meeting Support,* Alexandria, VA: ASTD, 1995.
23. Shelley A. Kirkpatrick y Selena Rezvani, "Innovative Idea Generation Techniques", *SAM Management in Practice,* verano de 2008, pp. 1-10.
24. Larry Dressier, *Consensus Through Conversation,* San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
25. Steven Saint y James R. Lawson, *Rules for Reaching Consensus,* San Diego: Pfeiffer & Company, 1994.
26. Michael Wilkinson, *The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R. T. Guide to Getting Results with Groups,* San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
27. Rob Cross, Robert J. Thomas y David A. Light, "How 'Who You Know' Affects What You Decide", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, pp. 35-42.
28. Irving L. Janis, *Victims of Groupthink,* Boston: Houghton-Mifflin, 1972; véase también Glen Whyte, "Groupthink Reconsidered", *Academy of Management Review,* enero de 1989, pp. 40-56.
29. Véase Eric Bonabeau, "Decisions 2.0: The Power of Collective Intelligence", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, pp. 45-52; y Paul J. H. Schoemaker y George S. Day, "Why We Miss the Signs", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, pp. 43-44.

Capítulo 13

1. Howard Schultz (director general de Starbucks), en Casey Feldman, "Game Changers", *Fortune,* 21 de julio de 2008, p. 54.
2. Darl G. Kolb, Paul D. Collins y E. Allan Lind, "Finding Flow in a Not-So-Flat World", *Organizational Dynamics,* vol. 37, no. 2, 2008, p. 186.
3. Las cinco etapas anotadas aquí fueron identificadas originalmente por B. W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin,* vol. 63, 1965, pp. 384-399.
4. Lynn R. Offermann y Rebecca K. Spiros, "The Science and Practice of Team Development: Improving the Link", *Academy of Management Journal,* vol. 44, no. 2, 2001, pp. 376-392.
5. Miriam Erez y Anit Somech, "Is Group Productivity Loss the Rule or the Exception? Effects of Culture y Group-Based Motivation", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1996, pp. 1513-1537. Véase también Avan Jassawalla, Hemant Sashittal y Avinash Malshe, "Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams", *Academy of Management Learning & Education,* vol. 8, no. 1, 2009, pp. 42-54.
6. Jeffrey A. Lepine y Linn Van Dyne, "Peer Responses to Low Performers: An Attributional Model of Helping in the Context of Groups", *Academy of Management Review,* vol. 26, no. 1, 2001, pp. 67-84.
7. Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team,* San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
8. K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues,* vol. 4, no. 2, 1948, pp. 41-49.
9. Russ Forester y Allan B. Drexier, "A Model for Team-Based Organization Performance", *Academy of Management Executive,* agosto de 1999, pp. 36-49.
10. Bill Fischer y Andy Boynton, "Virtuoso Teams", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 2005, pp. 117-123.
11. Bradley L. Kirkman y Benson Rosen, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics,* invierno de 2000, pp. 48-66.
12. S. Schulz-Hardt et al., "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality", *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 91, no. 6, 2006, pp. 1080-1093; y Bob Frisch, "When Teams Can't Decide", *Harvard Business Review,* noviembre de 2008, pp. 121-126.
13. J. Richard Hackman y Ruth Wageman, "A Theory of Team Coaching", *Academy of Management Review,* vol. 30, no. 2, 2005, pp. 269-287.
14. Edgar H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship,* Reading, MA: Addison-Wesley Longman, 1998.
15. Steven Prokesch, "How GE Teaches Teams to Lead Change", *Harvard Business Review,* enero de 2009, pp. 99-106.
16. Jeff Pfeffer, "Why Employees Should Lead Themselves", capítulo 6 de *What Were They Thinking?,* Boston: Harvard Business School Press, 2007, pp. 39-45.
17. Vanessa Urch Druskat y Jane V. Wheeler, "How to Lead a Self-Managing Team", *Sloan Management Review,* verano de 2004, pp. 65-71; y Vanessa Urch Druskat y Jane V. Wheeler, "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal,* vol. 46, no. 4, 2003, pp. 435-457.
18. Jack Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?", *Training,* junio de 2005, pp. 20-25; Bradley Kirkman et al., "Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc.", *Academy of Management Executive,* vol. 16, no. 3, 2002, pp. 67-79; e Ilze Zigurs, "Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?", *Organizational Dynamics,* vol. 31, no. 4, 2002, pp. 339-351.
19. Jessica Marquez, "Accentuating the Positive", *Workforce Management,* 22 de septiembre de 2008, pp. 1, 18-25.
20. Un análisis detallado de los equipos virtuales aparece en Deborah L. Duarte y Nancy Tenant Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed,* Nueva York: John Wiley & Sons, 2006; y Jessica Lipnack y Jeffrey Stamps, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology,* Nueva York: John Wiley & Sons, 1997.

Capítulo 14

1. Douglas Adams, en Don Moyer, "Is Experience Enough?", *Harvard Business Review,* enero de 2009, p. 120.
2. W. Scott Sherman y Gail E. Garland, "Where to Bury the Survivors? Exploring Possible *Ex Post* Effects of Resistance to Change", *Advanced Management Journal,* invierno de 2007, p. 53.
3. F. J. Roethlisberger, *Management and Morale,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1941, p. 10. Véase también F. J. Roethlisberger y William J. Dickson, *Management and the Worker,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Una actualización es Ronald G. Greenwood et al., "Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember", *Journal of Management,* otoño-invierno de 1983, pp. 217-231.
4. John Donne (1572-1631), *The Complete Poetry and Selected Prose of John Donne and the Complete Poetry of William Blake,* Nueva York: Random House, 1941, p. 332. Énfasis en el original.
5. Véase, por ejemplo, Anita Howard, "Positive and Negative Emotional Attractors and Intentional Change", *Journal of Management Development,* vol. 25, no. 7, 2006, pp. 657-670.
6. Jennifer J. Laabs, "Expert Advice on How to Move Forward with Change", *Personnel Journal,* julio de 1996, pp. 54-63.
7. Eric Abrahamson, "Avoiding Repetitive Change Syndrome", *Sloan Management Review,* invierno de 2004, pp. 93-95.
8. David A. Garvin y Michael A. Roberto, "Change through Persuasion", *Harvard Business Review,* febrero de 2005, pp. 104-112.
9. Clinton O. Longenecker, Mitchell J. Neubert y Laurence S. Fink, "Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations", *Business Horizons,* marzo-abril de 2007, pp. 145-155.
10. John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 2008, pp. 130-139.
11. Gary Bradt, "Why Change Is So Hard—and What Leaders Can Do About It", *Supervision,* vol. 69, no. 8, agosto de 2008, pp. 10-11. Véase también Gary Bradt, *The Ring in the Rubble: Dig Through Change and Find Your Next Golden Opportunity,* Nueva York: McGraw-Hill, 2007.
12. Jeffrey D. Ford y Laurie W. Ford, "Decoding Resistance to Change", *Harvard Business Review,* abril de 2009, pp. 99-103. Véase también Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford y Angelo D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review,* vol. 33, no. 2, 2008, pp. 362-377; y Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey, *Immunity to Change: How To Overeome It and Unlock The Potential in Yourself and Your Organization,* Boston: Harvard Business School Press, 2009.
13. Linda Honold, "The Power of Learning at Johnsonville Foods", *Training,* abril de 1991, pp. 54-58.
14. La propuesta del liderazgo carismático se presentó originalmente en Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge,* Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
15. Peter Guber, "The Four Truths of the Storyteller", *Harvard Business Review,* diciembre de 2007, pp. 53-59; y Stephen Denning, "Telling Tales", *Harvard Business Review,* mayo de 2004, pp. 122-129.
16. Éstas se presentaron originalmente en Chris Argyris, "The Executive Mind and Double-Loop Learning", *Organizational Dynamics,* otoño de 1982, pp. 4-22. Una serie paralela de ideas son: cambio de primer orden (aprendizaje de un ciclo) y el cambio de segundo orden (aprendizaje de doble ciclo); véase Andrew H. Van De Ven y Marshall Scott Poole, "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review,* julio de 1995, pp. 510-540.
17. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Sciences, Social Equilibria, and Social Change", *Human Relations,* vol. 1, 1947, pp. 4-51.
18. Sherman y Garland, op cit.
19. Esto concuerda con la "ley de los pocos" según la cual algunas personas bien colocadas pueden ser sumamente influyentes en la determinación de las opiniones de otros. Véase Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference,* Boston: Little, Brown, 2000.
20. Dave Ulrich, "Are You a Change Agent?", *Workforce Management,* 9 de junio de 2008, pp. 22-23.
21. Albert S. King, "Expectation Effects in Organizational Change", *Administrative Science Quarterty,* junio de 1974, pp. 221-230.
22. Un análisis de los enfoques tradicionales del cambio (de arriba abajo) en comparación con los contemporáneos (de adentro hacia fuera) se encuentra en Richard Tanner Pascale y Jerry Sternin, "Your Company's Secret Change Agents", *Harvard Business Review,* mayo de 2005, pp. 73-81; la "farsa de la consulta" se analiza en Michael A. Roberto y Lynne C. Levesque, "The Art of Making Change Initiatives Stick", *Sloan Management Review,* verano de 2005, pp. 53-60.
23. David Dorsey, "Change Factory", *Fast Company,* junio de 2000, pp. 211-224.
24. Un esfuerzo pionero para identificar las variables causales en los sistemas organizacionales se encuentra en Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value,* Nueva York: McGraw-Hill, 1967; y Rensis Likert, *New Patterns of Management,* Nueva York: McGraw-Hill, 1961. La función crucial de un consenso amplio sobre relaciones de causa y efecto se analiza en Clayton M. Christensen, Matt Marx y Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review,* octubre 2006, pp. 73-80.
25. Para un análisis de los supuestos personales, sociales y organizacionales sobre la motivación y la capacidad de cambiar, véase Joseph Grenny, David Maxfield y Andrew Shimberg, "How to Have Influence", *Sloan Management Review,* otoño de 2008, pp. 47-532.
26. Jack y Suzy Welch, "What Change Agents Are Made Of", *BusinessWeek,* 20 de octubre de 2008, p. 96.

27. Ellen B. Van Oosten, "Intentional Change Theory at the Organizational Level: A Case Study", *Journal of Management Development,* vol. 25, no. 7, 2006, pp. 707-717.
28. Thea Sheldon, "Organizational Change and Growth: Focus on What Works Using 'Appreciative Inquiry'", *Business North,* junio de 2003, p. 4B.
29. A. M. Barrat, "Organizational Improvement in Mobil Oil", *Journal of Management Development,* vol. 1, no. 2, 1982, pp. 3-9.
30. John R. Kimberly y Warren R. Nielsen, "Organizational Development and Change in Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1975, pp. 191-206.

Capítulo 15

1. Stewart D. Friedman, "Dial Down the Stress Level", *Harvard Business Review,* diciembre de 2008, p. 29.
2. Ellen Ernst Kossek y Leslie B. Hammer, "Supervisor Work/Life Training Get Results", *Harvard Business Review,* noviembre de 2008, p. 36.
3. Leslie Brooks Suzukamo, "Fed Up, Fired Up or (Gulp) Fired", *Duluth News-Tribune,* 26 de febrero de 1996, pp. 1B, 4B; y Jennifer J. Laabs, "Job Stress", *Personnel Journal,* abril de 1992, p. 43.
4. "Rising Barometer", *Training,* noviembre de 2004, p. 13.
5. Hans Selye, *The Stress of Life,* ed. rev., Nueva York: McGraw-Hill, 1976.
6. Cynthia L. Cordes y Thomas W. Dougherty, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review,* octubre de 1993, pp. 621-656; y Steven Berglas, "How to Keep A Players Productive", *Harvard Business Review,* septiembre de 2006, pp. 105-112.
7. Una autoevaluación para ver si uno es esclavo del trabajo se encuentra en Jonathan D. Quick, Amy B. Henley y James Campbell Quick, "The Balancing Act—At Work and at Home", *Organizational Dynamics,* vol. 33, no. 4, 2004, pp. 426-438. El lado positivo de la adicción al trabajo se presenta en Stewart D. Friedman y Sharon Lobel, "The Happy Workaholic: A Role Model for Employees", *Academy of Management Executive,* vol. 17, no. 3, 2003, pp. 87-98; el valor del equilibrio entre la vida laboral y personal se presenta en Charles R. Stoner, Jennifer Robin y Lori Russell-Chapin, "On the Edge: Perceptions and Responses to Life Imbalance", *Business Horizons,* vol. 48, 2005, pp. 337-346.
8. Karen Lowry Miller, "Now Japan Is Admitting It: Work Kills Executives", *BusinessWeek,* 3 de agosto de 1992, p. 35.
9. Aneil K. Mishra, Karen E. Mishra y Gretchen M. Spreitzer, "Downsizing the Company Without Downsizing Morale", *Sloan Management Review,* primavera de 2009, pp. 39-44.
10. Franco Gandolfin, "Reflecting on Downsizing: What Have Managers Learned?", *Advanced Management Journal,* primavera de 2008, pp. 46-55; y Mina Kimes, "Does Your Team Have PLSD?", *Fortune,* 2 de marzo de 2009, p. 24.
11. Análisis extensos de los factores que contribuyen se encuentran en Michael G. Harvey y Richard A. Cosier, "Homicides in the Workplace: Crisis or False Alarm?", *Business Horizons,* marzo-abril de 1995, pp. 11-20; y Romauld A. Stone, "Workplace Homicide: A Time for Action", *Business Horizons,* marzo-abril de 1995, pp. 3-10.
12. Samuel Greengard, "Zero Tolerance: Making It Work", *Workforce,* mayo de 1999, pp. 28-34. Véase también Helen Frank Bensimon, "What to Do about Anger in the Workplace", *Training and Development,* septiembre de 1997, pp. 28-32.
13. Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner, Mark A. Clark y Mel Fugate, "Normalizing Dirty Work: Managerial Tactics for Countering Occupational Taint", *Academy of Management Journal,* vol. 50, no. 1, 2007, pp. 149-174.
14. John M. Ivancevich, "Life Events and Hassles as Predictors of Health Symptoms, Job Performance, and Absenteeism", *Journal of Occupational Behaviour,* enero de 1986, pp. 39-51.
15. Bennett J. Tepper, "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal,* vol. 43, no. 2, 2000, pp. 178-190; y Seth Godin, "Why Are We Willing to Tolerate Bullies?", *FastCompany,* diciembre de 2000, pp. 316-320. Véase también Gary Namie, *The Bully at Work,* Naperville, IL: Sourcebooks Trade, 2000.
16. "Recession Weather-Proofed", *Training,* marzo-abril de 2009, p. 8.
17. "Employees Value Workplace Relationships", *Personnel Journal,* junio de 1996, p. 25.
18. Meyer Friedman y Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart,* Nueva York: Alfred Knopf, 1974; véase también Meyer Friedman y Diane Ulmer, *Treating Type A Behavior and Your Heart,* Nueva York: Alfred A. Knopf, 1984.
19. Un metaanálisis, o examen cuantitativo y síntesis de los resultados de investigaciones previas se presenta en Stephanie Booth-Kewley y Howard S. Friedman, "Psychological Predictors of Heart Disease: A Quantitative Review", *Psychological Bulletin,* mayo de 1987, pp. 343-462; una actualización legible es Joshua Fischman, "Type A on Trial", *Psychology Today,* febrero de 1987, pp. 42-50, 64.
20. Véanse, por ejemplo, las indicaciones en Kathryn Tyler, "Cut the Stress", *HR Magazine,* mayo de 2003, pp. 101-106; y Jerald Greenberg, "Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics,* vol. 33, no. 4, 2004, pp. 352-365.
21. Mary Ann Hazen, "Grief and the Workplace", *Academy of Management Perspectives,* agosto de 2008, pp. 78-86.
22. Monika Henderson y Michael Argyle, "Social Support by Four Categories of Work Colleagues: Relationships between Activities, Stress, and Satisfaction", *Journal of Occupational Behaviour,* julio de 1985, pp. 229-239; y Kossek y Hammer, *op cit*. Véanse también ocho perfiles de contactos de apoyo social en Cathleen McGrath y Deone Zell, "Profiles of Trust: Who to Turn to, and for What", *Sloan Management Review,* invierno de 2009, pp. 75-80.

23. Michelle Conlin, "Meditation: New Research Shows that It Changes the Brain in Ways that Alleviate Stress", *BusinessWeek,* 30 de agosto de 2004, pp. 136-137.
24. Charlene Marmer Solomon, "Picture This: A Safer Workplace", *Workforce,* febrero de 1998, pp. 82-86.
25. K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-analysis", *Journal of Occupational Health Psychology,* vol. 13, no. 1, 2008, pp. 69-93.
26. F. J. Roethlisberger y William J. Dickson, *Management and the Worker,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939, pp. 189-205, 593-604; y William J. Dickson y F. J. Roethlisberger, *Counseling in an Organization: A Sequel to the Hawthorne Researches,* Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1966.

Capítulo 16

1. Ed Frauenheim, "Culture of Understanding", *Workforce Management,* 21 de noviembre de 2005, p. 26.
2. Don A. Larson, "Here We Go Again: How a Family's Cross-Cultural and Repatriation Adjustment Relates to the Employee's Receptivity to Future International Assignments", *Advanced Management Journal,* primavera de 2006, p. 47.
3. Robert E. Cole, "Work and Leisure in Japan", *California Management Review,* primavera de 1992, pp. 52-63. Véase también el análisis del tiempo de contacto personal de Moon Dilwan y Kenji Hall, "New Tech, Old Habits", *BusinessWeek,* 26 de marzo de 2007, pp. 48-49.
4. Mina Kimes, "Fluor's Corporate Crime Fighter", *Fortune,* 16 de febrero de 2009, p. 26.
5. "Court Invalidates Airline's Policy for Transfers to Foreign Cities", *Japan Labor Bulletin,* 1 de noviembre de 1974, p. 7.
6. Mariann Jelinek y Nancy J. Adler, "Women: World-Class Managers for Global Competition", *Academy of Management Executive,* febrero de 1988, pp. 11-19.
7. Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive,* febrero de 1993, pp. 81-94. Véase también Michael H. Hoppe, "An Interview with Geert Hofstede", *Academy of Management Executive,* vol. 18, no. 1, 2004, pp.75-79.
8. Andre Laurent, "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization,* primavera-verano de 1983, pp. 75-96.
9. Gary Bonvillian y William A. Nowlin, "Cultural Awareness: An Essential Element of Doing Business Abroad", *Business Horizons,* noviembre-diciembre de 1994, pp. 44-50; y Mary Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons,* mayo-junio de 1993, pp. 69-78.
10. Las actitudes geocéntricas se analizan en Lennie Copeland y Lewis Griggs, "The Internationable Employee", *Management Review,* abril de 1988, pp. 52-53.
11. Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics,* verano de 1980, pp. 42-63.
12. John I. Reynolds, "Developing Policy Responses to Cultural Differences", *Business Horizons,* agosto de 1978, pp. 28-35.
13. Hasta 40 por ciento de expatriados estadounidenses regresan antes de sus comisiones en el extranjero; véase Juan I. Sanchez, Paul E. Spector y Cary L. Cooper, "Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model, *Academy of Management Executive,* vol. 14, no. 2, 2000, pp. 96-106. Se presentan sugerencias útiles para antes y después de la mudanza de los expatriados en Mark Alan Clouse y Michael D. Watkins, "Three Keys to Getting an Overseas Assignment Right", *Harvard Business Review,* octubre de 2009, pp. 115-119.
14. Kerri Anne Crowne, **"**What Leads to Cultural Intelligence?", *Business Horizons,* vol. 51, 2008, pp. 391**-3**99; P. Christophcr Earley y Elaine Mosakowski, "Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage", *Academy of Management Executive,* vol. 18, no. 3, 2004, pp. 151-157; y Annelies E. M. Van Vianen *et al*., "Fitting In: Surface- and Deep-Level Cultural Differences and Expatriates' Adjustment", *Academy of Management Journal,* vol. 47, no. 5, 2004, pp. 697-709.
15. Hoon Park y J. Kline Harrison, "Enhancing Managerial Cross-Cultural Awareness and Sensitivity: Transactional Analysis Revisited", *Journal of Management Development,* vol. 12, no. 3, 1993, pp. 20-29.
16. Charlene Marmer Solomon, "Repatriation: Up, Down or Out?", *Personnel Journal,* enero de 1995, pp. 28-37; véase también Avan Jassawalla, Traci Connolly y Lindsay Slojkowski, "Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications", *SAM Advanced Management Journal,* primavera de 2004, pp. 38-46.
17. Aaron Bernstein, Dan Cook, Pete Engardio y Gregory L. Miles, "The Difference Japanese Management Makes", *BusinessWeek,* 14 de julio de 1986, pp. 47-50.
18. William Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge,* Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. Los lectores interesados quizá deseen consultar también a Jay Barney, "An Interview with William Ouchi", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2004, pp. 108-116; y Pavel Strach y Andre M. Everett, "Is There Anything Left to Learn from Japanese Companies?", *SAM Advanced Management Journal,* verano de 2004, pp. 4-13.
19. Justin Fox, "The Triumph of English", *Fortune,* 18 de septiembre de 2000, pp. 209-212.
20. Dos puntos de vista marcadamente opuestos sobre cómo lograr esto se presentan en George B. Graen, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership", *Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2006, pp. 95-101; y Robert J. House, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman y Mary Sully de Luque, "A Failure of Scholarship: Response to George Graen's Critique of GLOBE", *Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2006, pp. 102-114.
21. F. O. Walumba, J. J. Lawler y B. J. Avolio, "Leadership, Individual Differences, and Work-Related Attitudes: A

Cross-Cultural Investigation", *Applied Psychology: An International Review,* vol. 56, no. 2, 2007, pp. 212-230.

Prefacio

1. John Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning and Education,* vol. 2, no. 3, 2003, p. 262.
2. Justin Menkes, "Hiring for Smarts", *Harvard Business Review,* noviembre de 2005, p. 102.
3. Los elementos descriptivos en la reflexión se tomaron de Patricia Raber Hedberg, "Learning Through Reflective Classroom Practice: Applications to Educate the Reflective Manager", *Journal of Management Education,* vol. 33, no. 1, febrero de 2009, pp. 10-36; y Fernanda Duarte, "Rekindling the Sociological Imagination as a Pedagogical 'Package' in Management Education", *Journal of Management Education,* vol.33, no. 1, pp. 59-76.

Glosario

A

abogado del diablo Persona que reta las ideas de los demás, investiga hechos probatorios, proporciona una crítica constructiva y desafía la lógica para mejorar la calidad de un grupo de decisión.

acoso sexual Proceso que consiste en tomar decisiones de empleo o promoción con base en favores sexuales; además, cualquier conducta verbal o física que genere un ambiente laboral ofensivo.

actitudes Sentimientos y creencias que determinan principalmente cómo los empleados perciben su ambiente, se comprometen con acciones proyectadas y se comportan.

actividad en Twitter Expresarse en un mensaje (un "Tweet") breve en tiempo real dirigido a una red de personas interesadas.

administración de la calidad total (ACT) Proceso que consiste en hacer que cada empleado participe en la tarea de buscar mejoramientos continuos en sus operaciones.

administración del desempeño Procedimientos y sistemas diseñados para mejorar los resultados del desempeño de los empleados, frecuentemente a través del uso de sistemas de incentivos económicos.

administración participativa Uso de programas que desarrollan un sentido sustancial de facultades de decisión entre los empleados.

administración por objetivos (APO) Proceso de establecimiento conjunto de objetivos, creación de planes de acción, conducción periódica de revisiones y participación en evaluaciones anuales de desempeño para facilitar el rendimiento deseado.

afectividad negativa Característica personal de los empleados que los predispone a sentirse insatisfechos en el trabajo.

afectividad positiva Una característica personal de los empleados que los predispone a sentirse satisfechos en el trabajo.

agenda explícita Tarea oficial de un grupo.

agenda oculta Emociones y motivos privados de los miembros de un grupo.

agentes de cambio Personas cuyos roles son estimular, facilitar y coordinar el cambio en un sistema, permaneciendo independiente de él.

agrandamiento del puesto Política que consiste en dar a los empleados una mayor variedad de tareas para reducir la monotonía.

agresión Participar en comportamiento amenazador, maltrato verbal o acciones peligrosas contra otro empleado.

alcance del puesto Evaluación de un puesto en dos dimensiones (amplitud y profundidad del puesto) para determinar su potencial de agrandamiento o enriquecimiento.

ambiente de trabajo divertido Un lugar de trabajo en el que los supervisores fomentan, inician y apoyan diversas actividades alegres y divertidas.

ambigüedad de roles Sentimiento que surge cuando los roles están mal definidos o son básicamente desconocidos.

amplitud del puesto Número de diferentes tareas de las cuales es directamente responsable un individuo.

análisis costo-beneficio Determinación de los efectos netos de una acción que produce efectos tanto positivos como negativos (financieros y de otro tipo).

ansiedad por el estatus Sentimientos de molestia de los empleados debido a diferencias entre su nivel de estatus real y el deseado.

aportes Todos los elementos ricos y diversos que los empleados creen llevar a su trabajo.

apoyo a las tareas Condición en la que los líderes proporcionan los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para completar el trabajo.

apoyo psicológico Condición en la que los líderes estimulan al personal para que esté dispuesto a realizar un trabajo específico.

apoyo social Red de actividades y relaciones que satisface la necesidad que tiene un empleado de ser cuidado, apreciado y valorado.

aprecio de la diversidad Filosofía y programas que afirman que es necesario detectar, reconocer, apreciar y usar las diferencias entre las personas para lograr una ventaja colectiva.

aprendizaje de doble ciclo Proceso que consiste en usar la información existente sobre un cambio con el propósito de preparar a los participantes para que administren los cambios futuros de manera aún más eficaz.

aprendizaje social Proceso indirecto por medio del cual los empleados aprenden observando las acciones de los demás, entendiendo las consecuencias que otros experimentan y usando esa información nueva para modificar su propio comportamiento.

apropiación psicológica Sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia en relación con un objeto, grupo u organización.

área de libertad del trabajo Área de discrecionalidad después de aplicar todas las restricciones.

armado Uso de un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores de una comunicación.

arreglo rápido Uso administrativo de una moda que aborda los síntomas, pero ignora los problemas de fondo.

asertividad Proceso que consiste en expresar opiniones, solicitar cambios legítimos, así como dar y recibir retroalimentación sincera.

atribución Proceso por el que las personas interpretan las causas de su propio comportamiento y el de los demás.

atribución de facultades de decisión (*empowerment*) Proceso que proporciona mayor autonomía a los empleados al compartir información importante y proporcionar control sobre factores que afectan el desempeño laboral.

ausencias Empleados que no se presentan a trabajar según lo programado.

autenticidad La habilidad de los administradores de ser honestos, transparentes con sus sentimientos y emociones y congruentes en sus palabras y acciones ("hechos, no palabras").

autoconcepto La "imagen" de un empleado o nivel de autoestima.

autoevaluación Proceso que consiste en pedir a los individuos que identifiquen y evalúen sus logros, fortalezas y debilidades.

autoliderazgo Acción que consiste en dirigirse a uno mismo para llevar a cabo tareas motivadoras por naturaleza y de administrarse a uno mismo para realizar un trabajo necesario, aunque no gratificante por naturaleza.

automonitores Personas que están interesadas en las impresiones que causan a los demás, son sensibles a las señales interpersonales y tienden a responder a las señales que reciben.

autonomía Política que da a los empleados cierta libertad y control sobre decisiones relacionadas con el trabajo.

autorrealización Necesidad de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser.

B

barreras físicas Interferencias en la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se lleva a cabo.

barreras personales Interferencias en la comunicación que surgen de las emociones, los valores y los malos hábitos para escuchar de las personas.

barreras semánticas Limitaciones a la comunicación ocasionadas por la variedad de significados en los símbolos usados.

bases de poder Fuentes mediante las cuales los líderes ganan y amplían su influencia sobre los demás; estas bases incluyen el poder personal, legítimo, experto, de premiación y coercitivo.

bienestar personal Programas de mantenimiento preventivo que ayudan a los individuos a reducir las causas de estrés o enfrentar los tensores que están fuera de su control directo.

blogs Bitácoras (diarios o registros) web en línea que los individuos crean y actualizan frecuentemente como una manera de expresar sus ideas, reflexiones y comentarios personales sobre temas de interés para ellos.

brecha de credibilidad Diferencia entre lo que alguien dice y lo que hace.

C

cadena de grupos Cadena de comunicación extraoficial en la que una persona dice algo a otras y algunas de éstas lo comentan a más de una persona.

cadena de grupos Comunicación extraoficial por medio de la cual una persona establece contacto con muchas otras.

calidad de la vida laboral (CVL) Conveniencia o inconveniencia del ambiente laboral general para las personas.

cambiar Aprender nuevas ideas y prácticas de pensamiento, razonamiento y ejecución.

cambio Cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral que afecta la manera en que los empleados deben actuar.

cambio riesgoso Acción de un grupo que está más dispuesto a enfrentar riesgos cuando sus miembros manejan los recursos de otros y no se les puede atribuir una responsabilidad individual.

capacitación justo a tiempo Suministro a los empleados de información clave en pequeños módulos convenientes a los que pueden tener acceso cuando lo necesiten.

carisma Característica de liderazgo que inspira e influye en los empleados para que realicen acciones oportunas y sostenidas con el fin de llevar a cabo una visión.

castigo Consecuencia desfavorable que acompaña al comportamiento y desanima la repetición de éste.

catarsis emocional Liberación de tensión emocional y frustraciones, con frecuencia contándolas a alguien más.

choque cultural Sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad ocasionado por un ambiente nuevo y extraño.

choque cultural inverso Dificultad que experimentan los expatriados para readaptarse al ambiente de su país de origen a su regreso.

ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo Modelo de flujo que muestra la relación direccional entre el desempeño, la satisfacción y el esfuerzo.

círculos de calidad Grupos de voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y habilidades en la solución de problemas y que después se reúnen para generar ideas que mejoren la productividad y las condiciones laborales.

ciudadanos organizacionales Empleados que participan en acciones sociales positivas y discrecionales que fomentan el éxito de la organización, como ofrecer voluntariamente sus esfuerzos, compartir sus recursos o cooperar con los demás.

cohesión Grado en el que los empleados permanecen unidos, confían unos en otros y desean seguir siendo miembros de un grupo.

colectivismo Proceso que da mucha importancia al grupo y valora la armonía entre sus miembros.

comité Tipo específico de reunión de grupo cuyos miembros han recibido autoridad, en su papel grupal, en relación con el problema en cuestión.

comparación costo-recompensa Proceso en el que los empleados identifican y comparan los costos y las recompensas personales para determinar el punto en que son aproximadamente iguales.

comportamiento organizacional (CO) Estudio y aplicación de conocimientos sobre cómo las personas (tanto individuos como grupos) actúan en las organizaciones.

comportamiento organizacional positivo El enfoque emergente del CO sobre la creación de una cultura en el sitio de trabajo que fomente sentimientos de optimismo, empatía, aprecio, valor y flexibilidad.

comportamientos de ciudadanía organizacional Acciones discrecionales que fomentan el éxito de la organización.

compromiso organizacional Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

comunicación Transferencia de información y comprensión de una persona a otra.

comunicación ascendente Flujos de información de los niveles inferiores a los superiores de una organización.

comunicación descendente Flujos de información de los niveles superiores a los inferiores de una organización.

comunicación extraoficial Sistema de comunicación informal dentro de una organización informal.

comunicación extraoficial electrónica Transmisión de mensajes informales por medio del uso de computadoras.

comunicación lateral Comunicación a través de cadenas de mando. Se conoce también como *comunicación cruzada*.

comunicación no verbal Acciones, o inacciones, que las personas realizan y sirven como medios de comunicación.

comunicación transcultural Capacidad de un expatriado para hablar y entender el idioma de un país anfitrión, así como sus señales no verbales.

conducta de búsqueda de retroalimentación Acción que consiste en supervisar el desempeño propio e inquirir sobre el progreso hacia las metas.

confiabilidad Capacidad de un instrumento de encuesta para producir resultados consistentes.

confianza Capacidad para depender de las palabras y acciones de otra persona.

confianza mutua Fe mutua en la responsabilidad y las acciones de todas las partes involucradas en una relación.

conflicto Desacuerdo sobre las metas a lograr o los métodos que se usarán para lograrlas.

conflicto de roles Sentimiento que surge cuando los demás tienen percepciones o expectativas diferentes del rol de una persona.

conformidad Dependencia en las normas de otros sin tener un pensamiento independiente.

confrontación Enfrentar un conflicto directamente y trabajar en él para llegar a una solución mutuamente satisfactoria. Se conoce también como *solución de problemas* o *integración*.

conjunto perceptivo Tendencia de las personas a percibir lo que esperan percibir.

consenso Acuerdo de la mayoría de los miembros de un grupo y su disposición a apoyar la decisión.

consideración Orientación de un líder hacia los empleados que refleja preocupación por las necesidades humanas de éstos.

construcción de equipos Proceso que consiste en crear equipos más eficaces al animar a sus miembros a examinar cómo trabajan juntos, identificar sus debilidades y desarrollar formas más eficaces de cooperación.

consulta de proceso Conjunto de actividades que ayudan a otros a percibir, comprender y reaccionar de manera constructiva a situaciones conductuales que ocurren alrededor de ellos.

contenido del puesto Condiciones que se relacionan directamente con el puesto mismo y el desempeño de los empleados en él, más que las condiciones presentes en el ambiente externo al puesto.

contexto del puesto Condiciones laborales del ambiente que rodea al puesto, más que las que se relacionan directamente con el desempeño del puesto.

contingencia cultural Reconocimiento de que la mayoría de las prácticas productivas de CO de un país en particular dependen principalmente de su cultura.

contrato psicológico Acuerdo no escrito que define las condiciones de la participación psicológica de cada empleado dentro del sistema, es decir, lo que desean darle y recibir de él.

control percibido Cantidad de control que los empleados creen tener sobre su trabajo y las condiciones laborales.

correo electrónico (e-mail) Sistema de comunicación basado en computadora que permite enviar mensajes a múltiples partes en forma simultánea.

costos psicológicos Costos que afectan al ser interno o psique de una persona.

créditos idiosincrásicos Depósitos a la "cuenta bancaria" de una persona, que se realizan a través del tiempo y que pueden cobrarse cuando se requieran.

cultura organizacional Valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización.

cultura social Ambiente social integrado por creencias, costumbres, conocimientos y prácticas que define el comportamiento convencional en una sociedad.

culturas de alto contexto Culturas en las que las personas tienden a usar señales circunstanciales para crear el retrato completo de un visitante.

culturas de bajo contexto Culturas en las que las personas tienden a interpretar literalmente las señales, se basan en reglas escritas y documentos legales, conducen negocios en primer lugar y valoran la experiencia y el desempeño.

cuotas relajadas Pago a tarifas que permiten a los empleados alcanzar una producción estándar con menos del esfuerzo normal.

D

dar sentido a las cosas Proceso de hallar orden en situaciones complejas o ambiguas.

delegación Asignación de tareas, autoridad y responsabilidad a otros.

derechos de privacidad Libertad de la invasión organizacional en la vida privada de una persona y la revelación restringida de información confidencial sobre una persona.

desarrollo de habilidades múltiples Aprendizaje de una amplia gama de habilidades relevantes por parte de los

miembros del equipo para poder pasar flexiblemente de un área a otra y desempeñar varias tareas.

desarrollo organizacional (DO) Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles (grupal, intergrupal y en toda la organización) para producir el cambio planeado.

descongelamiento Término que se aplica a situaciones que implican un cambio y se refiere al hecho de eliminar ideas y prácticas antiguas para poder aprender la nuevas.

descortesía en el sitio de trabajo Incapacidad de los empleados para mostrar interés y consideración por los demás o (peor aún) una de muchas acciones de falta de respeto que cometen unos contra otros en el trabajo.

desgaste Condición en la que los empleados están emocionalmente exhaustos, se desligan de su trabajo y se sienten incapaces de lograr sus metas.

despido Separación justificada de un empleado de la empresa.

diferencias individuales Idea de que cada persona es diferente a todas las demás y que estas diferencias son generalmente considerables más que insignificantes.

dimensiones centrales Cinco factores del puesto (variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación) identificados en un enfoque de características del puesto hacia el enriquecimiento del puesto.

dinámica de grupos Proceso social por medio del cual las personas interactúan frente a frente en grupos pequeños.

disciplina Acción administrativa para hacer cumplir las normas organizacionales.

disciplina correctiva Acción que se toma para desalentar más infracciones de tal manera que las acciones futuras se apeguen a las normas.

disciplina preventiva Acción que se toma para animar a los empleados a seguir normas y reglas con el fin de que no ocurran faltas.

disciplina progresiva Política que impone sanciones más severas por faltas repetidas.

discriminación Trato prejuiciado de otros individuos o grupos.

disonancia cognitiva Conflicto interno y angustia que ocurren cuando el personal recibe información incompatible con sus sistemas de valores, decisiones previas u otra información que pudieran tener.

disposición a aceptar la influencia de otros Factor de contingencia en el modelo ruta-meta de liderazgo que sugiere que la elección del estilo de un líder depende parcialmente de la disposición de un empleado a aceptar la dirección de otros.

dispositivos de vigilancia Equipo y procedimientos para observar las acciones de los empleados (frecuentemente en secreto).

distancia cultural Grado de diferencia entre dos sistemas sociales.

distancia del poder Creencia que existen derechos sólidos y legítimos para la toma de decisiones que dividen a los administradores y empleados.

distancia psicológica Sensación de estar separado emocionalmente de otra persona, que actúa como una barrera personal a la comunicación eficaz.

diversidad cultural Reconocimiento, aceptación, aprecio y uso positivo de la gran variedad de diferencias entre las personas en el trabajo.

división del trabajo Creación de niveles de autoridad y unidades funcionales.

E

efecto de derrame Impacto de la satisfacción del puesto en la satisfacción personal y viceversa.

efecto de no querer pasar por tonto Disminución de la producción de un miembro del equipo por la creencia que otros hacen lo mismo y que sería tonto no hacer lo mismo.

efecto de reacción en cadena Situación en la que un cambio, u otra condición, que afecta directamente a una o varias personas, produce una reacción en ellas, incluso cientos o miles, debido a su interés mutuo en él.

efecto disfuncional Impacto desfavorable de una acción o un cambio sobre un sistema.

efecto funcional Efecto favorable de una acción o un cambio sobre un sistema.

efecto Galatea Proceso psicológico por medio del cual las altas expectativas que los empleados tienen de sí mismos conducen a un desempeño elevado.

efecto Hawthorne Concepto que afirma que la simple observación de un grupo tiende a cambiar la manera en que el grupo opera.

eficacia personal Creencia interna que uno posee las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo una tarea, cumplir las expectativas de roles o enfrentar con éxito una situación desafiante.

elaboración Agregar fuertes sentimientos y razonamientos propios a una comunicación.

elemento de juicio Una percepción nueva y clara de un fenómeno o una habilidad adquirida para "ver" algo claramente; un "momento de inspiración".

elogio Ofrecer aprobación o admiración por las cualidades positivas o los logros sobresalientes.

empatía cultural Conciencia y apreciación de las diferencias entre culturas y la manera en que esas diferencias afectan las relaciones de negocios.

empleados transculturales Empleados que han aprendido a operar con eficacia en varias culturas.

encuesta de percepción Un enfoque hacia el cambio organizacional que se centra en lo que funciona bien y lo que es más valorado, que puede servir como fundamento para mejoramientos futuros.

encuesta de satisfacción en el trabajo Procedimiento por medio del cual los empleados reportan sus impresiones hacia sus puestos y el ambiente laboral.

enfermedad del superviviente de despidos Sentimientos de incertidumbre, ira, culpa y desconfianza que surgen después del despido de compañeros de trabajo.

enfoque de apoyo al CO Filosofía que consiste en trabajar con los empleados de tal manera que satisfagan sus necesidades y desarrollen su potencial.

enfoque de contingencia del CO Filosofía que expresa que diferentes ambientes requieren distintas prácticas conductuales para ser eficaces.

enfoque de recursos humanos del CO Creencia que las organizaciones deben interesarse en el crecimiento y desarrollo del personal a niveles más altos de competencia, creatividad y desempeño. Se conoce también como *enfoque de apoyo*.

enfoque de sistemas en el CO Creencia de que existen muchas variables en las organizaciones y que cada una de ellas afecta a todas las demás en una relación compleja.

enfoque orientado a resultados en el CO Hincapié en resultados organizacionales relevantes, expresados con frecuencia en términos de productividad.

enriquecimiento del puesto Política que consiste en agregar motivadores a un puesto para hacerlo más gratificante.

entrenador Rol de liderazgo en el que un líder prepara, guía, ayuda, anima y dirige al equipo, pero no participa en el juego.

entrenamiento de equipos Interacción de un líder con un equipo para ayudar a sus miembros a hacer un uso apropiado de sus recursos colectivos, centrándose en la motivación de los miembros, los mejoramientos de métodos de desempeño o las deficiencias en conocimientos o habilidades.

entrevista de evaluación Sesión en la que los supervisores proporcionan retroalimentación a sus empleados sobre su desempeño pasado, analizan problemas y solicitan una respuesta.

equilibrio La condición de balance dinámico entre las fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica.

equilibrio social equilibrio de trabajo dinámico entre las partes interdependientes de un sistema.

equipo de tareas Pequeño grupo de colaboración que se mantiene en contacto regular y que participa en una acción coordinada.

equipos autoadministrados Grupos de trabajo naturales que reciben un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los cuales se espera que controlen sus propias conductas y resultados. Se conocen también como *equipos autodirigidos, equipos autosuficientes, equipos socio-técnicos o grupos de trabajo semiautónomos*.

equipos transfuncionales Equipos que poseen miembros de más de un área de especialidad.

equipos virtuales Grupos de trabajo que se reúnen sin que todos sus miembros estén en el mismo lugar; con frecuencia, estos equipos dependen fuertemente de la tecnología para satisfacer sus necesidades de comunicación y coordinación.

escalamiento del compromiso Acto de perseverar para apoyar un curso de acción y posiblemente distribuir recursos adicionales a un proyecto, a pesar de la evidencias racionales de que éste fracasará.

esclavos del trabajo Personas que se sumergen en actividades de trabajo y establecen altas expectativas de sí mismas y los demás y, como resultado, experimentan dificultades para lograr el equilibrio laboral y personal deseado.

escucha activa Uso de diversos principios y comportamientos para recibir el mensaje tanto objetivo como emocional que envía otra persona.

espíritu Armonía en todos los aspectos de la vida, como si fuera guiada por un poder superior (religioso).

espiritualidad El deseo que tienen los empleados de conocer mejor su ser interior, crecer en el aspecto personal, realizar contribuciones significativas a la sociedad y mostrar integridad en todas las acciones que realizan.

establecimiento de metas Instauración de objetivos para lograr un rendimiento exitoso, tanto a largo como a corto plazo.

establecimiento de tasas Proceso para determinar la producción estándar de cada puesto.

estados de ánimo en el trabajo Sentimientos de los empleados hacia sus trabajos que pueden cambiar en cuestión de un día, una hora o un minuto.

estatus Nivel social de una persona en un grupo.

estilo de liderazgo Modelo general de la filosofía, habilidades, características y actitudes de un líder que se observan en su comportamiento.

estrés Término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida.

estructura de las tareas Grado en el que se requiere un método específico para realizar el trabajo (una variable del modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler).

estructura Orientación del líder a las tareas que, en casos extremos, ignora los asuntos y las emociones personales de los empleados.

etapas de desarrollo de equipos Paso de un grupo a través de las etapas evolutivas de formación, conflicto, normalización, desempeño y (posiblemente) conclusión.

ética de trabajo Actitud de los empleados que considera al trabajo como un interés central y una meta deseable en la vida.

etnocentrismo Predisposición a usar la propia cultura como el criterio para juzgar a los demás.

evaluación del desempeño Proceso de evaluación del desempeño de los empleados.

evitar la incertidumbre Falta de comodidad con la ambigüedad que impulsa a algunos empleados a evitarla y buscar claridad.

expatriados Empleados que trabajan en un país (y una cultura) distinto al suyo.

expectativa Capacidad de creer que el esfuerzo relacionado con el trabajo dará como resultado la conclusión exitosa de una tarea (desempeño).

experiencias emblemáticas Mecanismos claramente definidos e impresionantes que transmiten un elemento fundamental de la cultura de la empresa y refuerzan de manera vívida los valores de la organización.

extinción Retener importantes consecuencias positivas que antes se proporcionaban para fomentar un comportamiento deseable.

F

facilidad de lectura Grado en el que la escritura y el habla son entendibles para los receptores.

facilitación Proceso que consiste en ayudar a un grupo a lograr un éxito rotundo, maximizar el uso eficiente del tiempo y sentirse satisfecho con sus esfuerzos por medio de la aplicación de diversas habilidades y principios de liderazgo.

facilitación interpersonal Capacidad para centrarse en las necesidades, sensibilidades e idiosincrasias de los demás y después trabajar para mantener el conflicto bajo control y una alta colaboración entre los miembros del equipo.

facilitación social Proceso por medio del cual los individuos con frecuencia se esfuerzan más en contribuir a una tarea sólo porque otras personas están presentes.

facilitadores Personas que actúan como consultores de procesos, haciendo que los empleados examinen los papeles que desempeñan dentro de un equipo.

factores de higiene Condiciones que satisfacen a los trabajadores cuando existen y los decepcionan cuando no, aunque no son fuertemente motivadoras. Se conocen también como *factores de mantenimiento*.

factores motivacionales Condiciones que motivan a los trabajadores cuando existen, aunque su ausencia raras veces es fuertemente insatisfactoria.

fenómeno del impostor Situación en la que las personas no dan reconocimiento adecuado a su propia experiencia y a sus logros, con la consecuencia de que se sienten inadecuados o incompetentes.

filosofía de CO Conjunto integrado de creencias y supuestos explícitos o implícitos sobre cómo son las cosas y la forma en que deben ser.

filtración de denuncias Revelar supuestas malas conductas a una fuente interna o externa.

filtrado Reducción de una comunicación a unos cuantos detalles básicos que se puedan recordar y transmitir a otros.

flexibilidad Capacidad de una persona para manejar tensiones de corto plazo.

frustración Resultado de una motivación (impulso) que fue bloqueada para impedir que uno alcanzara un objetivo deseado.

funciones de la orientación Seis actividades que se llevan a cabo por medio de la orientación: asesoría, reafirmación, comunicación, liberación del estrés, aclarar el pensamiento y reorientación.

funciones fronterizas Puestos que requieren la habilidad para interactuar con diferentes grupos con el propósito de mantener el éxito de un proyecto.

G

gráficas de red Organigramas informales que documentan las pautas de sentimientos expresados o comportamientos exhibidos.

grupo de referencia Grupo cuyas normas acepta una persona.

grupo de toma de decisiones de Delphi Estructura grupal en la que se distribuye una serie de cuestionarios a los informantes para que den su respuesta, aunque los miembros del grupo no necesitan reunirse personalmente.

grupo nominal Estructura de grupo que combina las aportaciones individuales, los debates grupales y la toma de decisiones independiente.

grupos formales Grupos establecidos por la organización, que tienen una identidad pública y una meta que lograr.

grupos informales Grupos formados con base en intereses, cercanía y amistades comunes.

H

habilidad conceptual Habilidad para pensar en términos de modelos, esquemas y relaciones amplias.

habilidad técnica Conocimiento y capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica.

habilidades humanas Habilidad para trabajar eficazmente con las personas y construir un trabajo en equipo.

holgazaneo social Disminución de la producción de los empleados cuando éstos consideran que sus contribuciones a un grupo no pueden medirse.

homeostasis Mecanismo de autocorrección de un grupo por medio del cual las energías se unen para restaurar el equilibrio siempre que existe la amenaza de un cambio.

I

identidad de las tareas Práctica que consiste en permitir a los empleados realizar una pieza completa de trabajo.

identificación con la organización El estado emocional en el que los empleados armonizan y se ajustan tan bien a la ética y las expectativas de la organización que experimentan una sensación de unión con la empresa.

imperativo ético Creencia en que los administradores deben usar la participación por razones morales.

importancia de las tareas Cantidad de efecto, según la percepción del trabajador, que el trabajo produce en otras personas.

impulsos Motivación de los empleados hacia el logro, la afiliación o el poder.

incentivos Factores ambientales que se establecen con el propósito de motivar a una persona.

incentivos salariales Sistemas de compensación que proporcionan más paga por más producción.

individualismo Tendencia cultural que da mayor importancia a los derechos y las libertades individuales, a las redes sociales entretejidas en forma laxa y al respeto hacia uno mismo.

individualización Proceso a través del cual los empleados ejercen exitosamente cierta influencia en el sistema social que los rodea.

individuos de enlace Personas que son comunicadores activos de información clandestina.

inferencia Interpretación de símbolos que se basa en supuestos, no en hechos.

instrumentalidad Creencia de que se recibirá un premio una vez que se complete una tarea.

inteligencia cultural (IC) La habilidad de un individuo para adaptarse de manera fácil y flexible a nuevas culturas.

inteligencia emocional Una combinación de habilidades, como estar consciente y entender los sentimientos propios, darse cuenta del motivo por el que uno se siente de esa manera y manejar las emociones propias de manera eficaz, así como los sentimientos de los demás.

inteligencia social Conciencia social, empatía incluyente, presencia, radar situacional, claridad y autenticidad.

intencionalidad La habilidad de los administradores para aplicar su capacidad analítica para distinguir qué funciones se necesitan en el momento, tener flexibilidad para pasar de un rol a otro en un momento, estar dispuestos a desempeñar incluso los que les parecen "incómodos" y preparar al equipo para esperar y mostrarse receptivo a múltiples roles.

intenciones de conducta Los planes y predisposiciones de los empleados para actuar de cierta manera (por ejemplo, llegar tarde, omitir trabajo, trabajar más lento, ser creativo o renunciar).

interpretación de las reglas según convenga La interpretación intencional de las políticas organizacionales para obtener un beneficio personal.

intervenciones Actividades estructuradas que están diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral.

investigación Proceso que consiste en reunir e interpretar evidencia relevante para apoyar una teoría conductual o ayudar a cambiarla.

investigación de la acción Proceso cíclico que consiste en la identificación de problemas del sistema, recolección de datos, toma de medidas correctivas, evaluación del progreso, realización de ajustes continuos y aprendizaje de la experiencia.

J

jerarquía de necesidades Filosofía, desarrollada por Abraham Maslow, que sostiene que diferentes grupos de necesidades tienen un orden específico de prioridad en la mayoría de las personas, de tal manera que un grupo de necesidades precede a otro en importancia.

jerga Idioma especializado de un grupo que con frecuencia incorpora acrónimos o lenguaje coloquial.

justicia procesal La evaluación que hacen los empleados de la justicia del *proceso* por medio del cual se otorgan las recompensas. Esta evaluación se centra en dos elementos: el trato interpersonal y la claridad de las explicaciones

L

legitimidad de la influencia organizacional Interacción de dos variables (la conducta dentro y fuera del trabajo y la conducta que se relaciona o no con el trabajo) para producir grados variables de aceptabilidad de una acción.

lenguaje corporal Forma en que las personas comunican un significado a los demás con sus cuerpos en una interacción personal.

Ley de igualdad de salarios de 1963 Legislación federal estadounidense que exige que los sistemas de recompensa se diseñen y administren de tal manera que las personas que realizan el mismo trabajo o uno similar reciban el mismo pago sin importar su sexo.

ley de las diferencias individuales Creencia de que cada persona es diferente a todas las demás.

ley de los rendimientos decrecientes Principio que expresa que se recibe una cantidad cada vez menor de producción adicional cuando se agrega una cantidad mayor de una entrada deseable a un sistema operativo.

ley del efecto Tendencia de una persona a repetir un comportamiento que se acompaña de consecuencias favorables y a no repetir un comportamiento acompañado de consecuencias desfavorables.

líder de tareas Persona que ayuda al grupo a cumplir sus objetivos y permanecer enfocado.

líder informal Persona que posee el mayor nivel de estatus en la organización informal y surge para mostrar influencia en los miembros del grupo informal.

líder social Persona que ayuda a restaurar y mantener las relaciones de un grupo.

liderazgo Proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos.

liderazgo de servicio Proceso que consiste en colocar las necesidades de los demás por encima de los propios intereses, afirmando al mismo tiempo el valor y las contribuciones de ellos.

liderazgo ético Liderazgo basado en una alta integridad ética y moral, que sigue principios como la responsabilidad social, la comunicación abierta y el análisis costo-beneficio.

líderes autocráticos Personas que centralizan el poder y la autoridad de la toma de decisiones en sí mismas.

líderes consultores Administradores que abordan a uno o más empleados y les piden su opinión antes de tomar una decisión.

líderes participativos Líderes que descentralizan la autoridad consultando a sus seguidores.

líderes transformadores Administradores que inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la organización en el futuro.

lluvia de ideas Estructura de grupo que estimula el pensamiento creativo, retrasando la crítica de las ideas generadas.

lluvia de ideas electrónica Uso de computadoras personales para facilitar la generación y el registro de ideas durante sesiones de lluvia de ideas.

locus de control Creencias respecto a si los logros de un empleado son producto de su propio esfuerzo (locus interno) o resultado de fuerzas externas (locus externo).

M

manejo de imagen Habilidad para proteger la autoimagen, afectando intencionalmente la evaluación que otros hacen de uno.

manipulación de la gente Uso de conocimientos y técnicas de comportamiento organizacional para lograr que las personas actúen de manera poco ética u obtener un beneficio personal.

mayordomo Líderes que consideran que sus roles son de cuidadores, guardianes y desarrolladores del talento de los empleados.

mecanismos de defensa Reacciones a la frustración que tratan de defender a una persona de los efectos psicológicos de una meta bloqueada.

mentor Persona que actúa como modelo a seguir y ayuda a otros empleados a obtener consejos valiosos sobre los roles que deben desempeñar y las conductas que deben evitar.

meta superior Meta que integra los esfuerzos de individuos o grupos.

metas Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos.

metas del comportamiento organizacional Describir, comprender, predecir y controlar (afectar favorablemente) el comportamiento humano en el trabajo.

método dialéctico de decisión (MDD) Consiste en la creación de dos o más propuestas competitivas, la identificación de supuestos subyacentes, el examen de subgrupos de apoyo y la toma de decisión de todo el grupo.

microadministración La inmersión de un administrador en el control de los detalles de las operaciones diarias.

misión Declaración que identifica el negocio en el que opera una organización, los nichos de mercado que intenta servir, sus clientes y las razones de su existencia.

modelo autocrático Punto de vista de la administración que considera que el poder y la autoridad formal son necesarios para controlar el comportamiento de los empleados.

modelo bifactorial de la motivación Modelo motivacional desarrollado por Frederick Herzberg que concluye que una serie de condiciones laborales (motivadores) motiva principalmente a un empleado y produce satisfacción si las condiciones son adecuadas, en tanto que una serie distinta (factores de higiene) decepciona principalmente al empleado si las condiciones son inadecuadas.

modelo colegiado Punto de vista de la administración que considera que el trabajo en equipo es la manera de fomentar la responsabilidad de los empleados.

modelo de apoyo Punto de vista de la administración que sostiene que los líderes deben apoyar a los empleados en sus intentos por crecer en sus empleos y desempeñarlos bien.

modelo de contingencia del liderazgo Modelo que establece que el estilo de liderazgo más apropiado depende de lo favorable de la situación, sobre todo respecto a las relaciones líder-miembro, la estructura de las tareas y el poder del puesto.

modelo de custodia Punto de vista de la administración que considera que las necesidades de seguridad predominan entre los empleados.

modelo de estrés-desempeño Representación visual de la relación entre el estrés y el desempeño laboral que ilustra diferentes umbrales para distintas personas.

modelo de expectativas Teoría que afirma que la motivación es producto de tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad.

modelo de iceberg de la orientación Punto de vista que reconoce que hay más sentimientos ocultos bajo la superficie de la comunicación de quien es orientado que aquellos que manifiesta.

modelo de intercambio líder-miembro Idea de que los líderes y sus seguidores intercambian información, recursos y expectativas de roles que determinan la calidad de sus relaciones interpersonales.

modelo de liderazgo situacional Teoría del liderazgo que sugiere que el estilo de un líder debe determinarse comparándolo con el nivel de desarrollo (madurez) relacionado con las tareas de cada subordinado.

modelo de sistema Punto de vista de la administración que sostiene que los empleados están interesados en encontrar un significado a su trabajo; tener un ambiente laboral lleno de integridad, confianza y sentido de comunidad, así como recibir atención y compasión de parte de los administradores.

modelo de toma de decisiones del liderazgo Enfoque estructurado para seleccionar un estilo de liderazgo, desarrollado por Vroom y otros, que estimula la evaluación de diversas características problemáticas y relaciona los resultados de ese análisis con una de las cinco opciones de liderazgo.

modelo E-R-C Modelo motivacional, desarrollado por Clayton Alderfer, que sugiere tres niveles de necesidades: de existencia, relación y crecimiento.

modelo ruta-meta de liderazgo Modelo que establece que el trabajo del líder es crear un ambiente laboral por medio de la estructura, el apoyo, y recompensas que ayuden a los empleados a lograr las metas de la organización.

modelos de CO Teorías o esquemas subyacentes que actúan como guías conscientes o inconscientes, aunque poderosas, hacia el pensamiento y comportamiento administrativo. Se conocen también como *paradigmas*.

modelos de conducta Líderes que sirven como ejemplos de sus seguidores.

modificación del comportamiento organizacional (Mod CO) Modificación del comportamiento usada en las organizaciones para moldear la conducta individual a través del uso de consecuencias positivas y negativas.

moldeo Aplicación sistemática y progresiva del refuerzo positivo cuando el comportamiento se acerca a la conducta deseada.

molestias Pequeñas situaciones de la vida diaria que se perciben como amenazas a la sensación de bienestar de una persona.

moral Nivel de satisfacción laboral dentro de un grupo.

motivación Fuerza del impulso hacia una acción.

motivación de afiliación Impulso para relacionarse con las personas en el aspecto social.

motivación de logro Impulso para superar los retos y obstáculos en la búsqueda de objetivos.

motivación de poder Impulso para influir en las personas y cambiar situaciones.

motivación de trabajo El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y participe en ciertas conductas.

motivadores extrínsecos Recompensas externas que ocurren aparte del trabajo.

motivadores intrínsecos Recompensas internas que una persona siente al desempeñar un trabajo, de tal forma que existe una relación directa e inmediata entre el trabajo y el premio.

multiculturalismo Mezcla exitosa de dos o más culturas cuando los empleados de cada una de ellas interactúan de manera regular.

mutualidad de intereses Idea de que las personas y las organizaciones se necesitan mutuamente, lo que les da una meta superior de interés común para reunirlas.

N

narcisismo Un rasgo de la personalidad, a menudo negativo, que hace que los líderes se centren en sus propias necesidades e importancia, así como en beneficios y favores personales, en perjuicio de sus empleados.

narración de historias El proceso que consiste en usar historias memorables para ayudar a forjar una cultura y comunicar valores clave a los empleados.

necesidades de crecimiento Necesidades relacionadas con el deseo de autoestima y autorrealización.

necesidades de existencia Factores fisiológicos y de seguridad.

necesidades de orden inferior Niveles 1 y 2 de necesidades (fisiológicas y de seguridad) en la jerarquía de necesidades de Maslow.

necesidades de orden superior Niveles 3 a 5 de necesidades (sociales, de estima y autorrealización) en la jerarquía de necesidades de Maslow.

necesidades de relación Necesidades que implican el deseo de un empleado de ser entendido y aceptado.

necesidades primarias Necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad.

necesidades secundarias Necesidades sociales y psicológicas.

neutralizadores Características de los subordinados, las tareas y las organizaciones que bloquean o disminuyen los intentos de un líder para influir en los empleados.

nivel de desarrollo Combinación de tareas específicas, relacionada con la competencia y motivación de los empleados para desempeñarse, que ayuda a determinar qué estilo de liderazgo usar.

norma de reciprocidad Principio que expresa que dos personas que mantienen una relación continua sienten una fuerte obligación de recompensar sus deudas sociales entre sí.

normas Requisitos de grupos informales para regular el comportamiento de los miembros.

O

oficinas virtuales Diseños en los que el espacio físico de oficinas y los escritorios individuales se reemplazan con una serie de herramientas de comunicación portátiles que permiten a los empleados trabajar casi en cualquier parte.

opinión diferida Ventaja de la lluvia de ideas, por la cual todas las ideas se fomentan y la crítica se retrasa hasta después de la sesión.

organización informal Red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, pero que surge de manera espontánea cuando las personas se relacionan entre sí.

organización matricial Superposición de un tipo de organización sobre otra de tal manera que existen dos cadenas de mando que dirigen a empleados individuales.

organizaciones geocéntricas Organizaciones que ignoran principalmente la nacionalidad e integran al mismo tiempo la comunidad de intereses de las diversas culturas que participan.

organizaciones multinacionales Organizaciones que conducen negocios en más de un país.

orientación a resultados Dar importancia continua al logro de metas y resultados organizacionales relevantes: humanos, sociales y financieros.

orientación Análisis con un empleado de un problema que generalmente tiene un contenido emocional para ayudarlo a afrontarlo mejor.

orientación de corto plazo Valor cultural que destaca la importancia del pasado y acentúa el presente, respetando al mismo tiempo la tradición y la necesidad de cumplir obligaciones sociales históricas.

orientación de largo plazo Valor cultural que destaca la preparación para el futuro, la valoración de la economía y el ahorro y los méritos de la persistencia.

orientación directiva Proceso que consiste en escuchar el problema de un empleado, decidir con el empleado qué se debe hacer y después decirle que lo haga y motivarlo.

orientación no directiva Proceso que consiste en escuchar hábilmente a quien es orientado y animarlo a explicar problemas conflictivos, entender los problemas y determinar las soluciones adecuadas. Se conoce también, *orientación centrada en el cliente*.

orientación participativa Relación mutua entre orientador y orientado que establece un intercambio cooperador de ideas para ayudar a resolver los problemas del segundo. Se conoce también como *orientación cooperativa*.

P

pago a destajo Sistema de compensación que paga a los empleados según el número de piezas aceptables producidas.

pago basado en habilidades Sistema que recompensa a empleados individuales por lo que saben hacer. Se conoce también como *pago basado en conocimientos* o *pago de habilidades múltiples*.

pago de cuotas Proceso que consiste en pagar diversos costos subjetivos y objetivos a otros a cambio de que éstos validen los privilegios y premios de uno.

pago en riesgo Cantidad de la paga de un empleado que no recibirá si no logra ciertas metas de desempeño individual.

paradigmas Esquemas de posibles explicaciones de cómo funcionan las cosas.

participación Intervención mental y emocional de las personas en situaciones grupales que las anima a contribuir con las metas del grupo y a compartir la responsabilidad por éstas.

participación de utilidades Sistema que distribuye a los empleados una parte de las utilidades de la empresa.

participación en el puesto Grado en el que los empleados se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como una parte central de sus vidas en general.

participación en las ganancias Política que consiste en dar a los empleados una porción considerable de los ahorros en costos que se obtienen cuando sus trabajos mejoran.

participación en redes de trabajo Participar activamente en un grupo interconectado de personas.

participación excesiva Condición en la que los empleados tienen más participación de la que desean.

pensamiento claro Eliminar los bloqueos emocionales al pensamiento racional y realista.

pensamiento grupal Tendencia de un grupo a conformar el pensamiento individual con la calidad promedio del pensamiento del grupo.

percepción Punto de vista que un individuo tiene sobre el mundo.

percepción de la habilidad propia para realizar la tarea Grado de confianza de los empleados en su potencial para desempeñar una tarea de manera exitosa.

percepción selectiva Acción de prestar atención a las características del ambiente laboral que son congruentes con nuestras propias expectativas o las refuerzan.

percepciones de roles Cómo creen las personas que deben actuar en sus propios roles y otros en los suyos.

permisos sabáticos Proporcionar a los empleados permisos laborales con o sin goce de sueldo para fomentar la liberación del estrés y la educación personal.

perros alfa Personas agresivas y dominantes que usan implacablemente sus características personales, habilidades o posición para intimidar a otras.

personas tipo A Personas agresivas y competitivas, establecen estándares altos y se colocan bajo constantes presiones de tiempo.

personas tipo B Personas que son relajadas y tranquilas y aceptan situaciones fácilmente.

plan de participación en las ganancias Programa que establece un periodo de base histórico de rendimiento organizacional, mide los mejoramientos y comparte las ganancias con los empleados con base en cierta fórmula. Se conoce también como *participación en la producción*.

poder Habilidad para influir en otras personas y acontecimientos.

poder coercitivo Capacidad para castigar a otras personas (o crear la amenaza percibida de poder hacerlo) con el propósito de influir en ellas.

poder de premiación Capacidad para controlar y administrar artículos que son valiosos para otras personas con el propósito de influir en ellas.

poder del puesto del líder Poder organizacional que se relaciona con el puesto que ocupa el líder (una variable en el modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler).

poder experto Poder que surge del conocimiento y la información que tiene una persona sobre una situación compleja.

poder legítimo Poder delegado legítimamente a otros por autoridades de nivel superior.

poder personal Habilidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de sus propias personalidades.

poder político Habilidad para trabajar con personas y sistemas sociales con el propósito de ganar su lealtad y apoyo.

polarización Postura rígida y extrema de las actitudes de una persona.

polarizado La situación que resulta cuando dos partes adoptan posturas o puntos de vista extremos sobre un tema.

polígrafo Instrumento (detector de mentiras) que intenta medir los cambios fisiológicos que ocurren en una persona cuando dice una mentira importante.

política Formas en que los líderes ganan y usan el poder.

política de puertas abiertas Declaración que anima a los empleados a acudir a sus supervisores o administradores de alto nivel por cualquier asunto que les concierna.

política organizacional Uso de conductas que mejoran o protegen la influencia y los intereses propios de una persona.

pose Colocarse en una posición que le dé visibilidad a uno, asegurarse de que los demás se enteren de sus éxitos personales y cultivar el arte de colocarse siempre en una situación de superioridad con respecto a los demás.

potenciadores del liderazgo Elementos que aumentan el efecto de un líder sobre los empleados.

práctica Aplicación consciente de modelos conceptuales y resultados de investigación con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y organizacional.

preguntas abiertas Preguntas que introducen un tema amplio durante la consejería o una conversación y dan al receptor la oportunidad de responder en muchas formas.

preguntas cerradas Preguntas que se centran en un tema limitado e indican al encuestado que proporcione una respuesta específica.

preguntas de respuesta abierta Preguntas presentadas en formato de entrevista o encuesta que los empleados responden en sus propias palabras para expresar sus sentimientos, pensamientos e intenciones.

preguntas de respuesta cerrada Preguntas que se plantean en un formato de entrevista o encuesta y que indican al encuestado que seleccione y marque simplemente las respuestas que representen mejor sus opiniones.

prejuicio Actitudes negativas hacia otros individuos o grupos.

premisas de hechos Puntos de vista descriptivos sobre cómo se comporta el mundo, basados en la investigación y la experiencia personal.

premisas de valor Puntos de vista personales sobre la conveniencia de ciertas metas y actividades.

presentismo La acción de los empleados que llegan al trabajo de manera persistente a pesar de encontrarse en malas condiciones de salud (a menudo recurrentes), tanto físicas como emocionales, que afectan considerablemente su desempeño laboral.

privación de estatus Pérdida de estatus o un nivel de estatus insuficiente para una persona. Se conoce también como *perder la imagen*.

proactivo Anticiparse a los acontecimientos, iniciar el cambio y tomar el control del destino propio.

procesamiento Cuando el grupo examina qué estuvo bien, qué salio mal y cómo podría mejorar el comportamiento del grupo en sesiones futuras.

procesamiento social de información Reconocimiento de que las señales sociales que proporcionan los pares y otras personas afectan las percepciones que los empleados tienen de sus puestos.

proceso bidireccional de comunicación Proceso de ocho pasos en el que un transmisor desarrolla, codifica y transmite una idea, en tanto que el receptor la recibe, decodifica, acepta y usa, enviando después retroalimentación al transmisor.

proceso de comunicación Pasos por los cuales un emisor llega a un receptor con un mensaje y recibe retroalimentación sobre éste. Ver *proceso de comunicación bidireccional*.

productividad Índice que compara las unidades de salida con las unidades de entrada.

profecía de autocumplimiento Condición que existe cuando las expectativas que un administrador tiene de un empleado hacen que aquél trate a éste en forma distinta y responda de una manera que confirme las expectativas iniciales. Se conoce también como *efecto Pigmalión*.

profundidad del puesto Cantidad de control, responsabilidad y discreción que tienen los empleados sobre la manera de desempeñar su propio puesto.

programa salarial completo Sistema de retribución integral que usa diferentes bases de pago para lograr diversos objetivos (por ejemplo, retención, producción, trabajo en equipo).

programas de refuerzo Frecuencia con la que el reforzamiento acompaña a un comportamiento deseado.

programas de sugerencias Planes formales para animar a empleados individuales a que recomienden mejoramientos laborales. Con frecuencia, se ofrece una compensación monetaria a cambio de sugerencias aceptables.

propiedad de los empleados Programa en el que los empleados proporcionan el capital para adquirir el control de una operación existente.

protegido Persona que recibe y acepta consejos y ejemplos de un mentor confiable.

provincianismo Ver la situación que nos rodea únicamente desde nuestra propia perspectiva.

proxémica Exploración de diferentes prácticas e impresiones sobre el espacio interpersonal dentro y a través de las culturas.

prueba de deterioro Determinación de la capacidad de los empleados para desempeñarse mientras están bajo los efectos de drogas ilegales, sometiéndolos a una breve prueba de destreza motora realizada por medio de una computadora.

prueba genética Proceso que predice si un empleado puede ser genéticamente susceptible a uno o más tipos de enfermedades o sustancias dañinas.

pruebas de honradez Métodos para evaluar la integridad de los empleados y su tendencia a participar en conductas poco éticas. Se conoce también como *pruebas de integridad*.

puentes fronterizos Empleados con fuertes lazos de comunicación dentro de su departamento, con el personal de otras unidades y frecuentemente con la comunidad externa.

R

rasgos Características físicas, intelectuales o de personalidad que distinguen a los líderes de los que no lo son o a los líderes exitosos de los no exitosos.

razonamiento defensivo Conductas de comunicación que usan las personas que están a punto de perder un argumento, con las cuales culpan a otros inadecuadamente, recolectan y usan datos en forma selectiva, tratan de permanecer en control y suprimen los sentimientos negativos.

reactivo Responder a los acontecimientos, adaptarse al cambio y moderar sus consecuencias.

recongelamiento Término que se aplica a situaciones que implican un cambio y que se refieren a la acción de integrar lo que se ha aprendido a la práctica real.

reconocimiento mixto Mensaje por medio del cual un individuo envía o recibe una combinación de mensajes tanto positivos como negativos; por tanto, es con frecuencia poco claro cuál fue la intención general.

reconocimiento Realizar cualquier acción para dar reconocimiento a otra persona.

reconocimientos condicionales Reconocimientos ofrecidos a los empleados si tienen un desempeño adecuado o evitan problemas.

reconocimientos incondicionales Reconocimientos otorgados sin ninguna relación con el comportamiento.

reconocimientos negativos Reconocimientos otorgados que dañan física o emocionalmente cuando se reciben y disminuyen la sensación de bienestar de la persona.

reconocimientos positivos Reconocimiento otorgado que hace sentir bien a una persona cuando lo recibe y que contribuye a la sensación de bienestar de ésta.

red de trabajo Grupo de personas que desarrollan y mantienen contacto para intercambiar información de manera informal, generalmente sobre un interés compartido.

redes sociales Sitios de internet y programas de software que permiten a las personas enlazarse en alguna forma de comunidad social virtual.

refuerzo Consecuencia por la modificación del comportamiento que influye en la conducta futura.

refuerzo continuo Refuerzo que acompaña a cada comportamiento correcto.

refuerzo negativo Eliminación de una consecuencia desfavorable que acompaña al comportamiento.

refuerzo parcial Estimular el aprendizaje reforzando algunas conductas correctas en uno de cuatro programas posibles.

refuerzo positivo Consecuencia favorable que acompaña al comportamiento y estimula la repetición de éste.

rejilla gerencial Esquema de estilos administrativos basado en las dimensiones de interés por las personas e interés por la producción.

relaciones líder-miembro Grado en el que el líder es aceptado por el grupo (una variable en el modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler).

reorientación Cambio del ser psíquico de un empleado a través de una modificación de metas y valores básicos.

repatriación Regreso de un empleado a su país de origen, su fácil integración a la cultura original y su utilización eficaz en la organización después de trabajar en otro país durante varios años.

resistencia al cambio Deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo sólo parcialmente que genera con frecuencia acciones diseñadas para desacreditar, retrasar o impedir la implantación de un cambio laboral.

responsabilidad social Reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, la cual se debe considerar y equilibrar en todas las acciones organizacionales.

respuesta de relajación Uso de pensamientos internos, tranquilos y centrados para que el resto del cuerpo descanse física y emocionalmente, que reduce los síntomas del estrés.

restricción de la producción Situación en la que los trabajadores deciden producir menos que lo que producirían realizando un esfuerzo normal.

resultado de ganar-ganar del conflicto Resultado en el que ambas partes perciben que están en una mejor posición que antes de que iniciara el conflicto.

resultados primarios Recompensas que los empleados reciben directamente como resultado de sus acciones.

resultados Recompensas que los empleados creen recibir de su empleo y empleador.

resultados secundarios Recompensas que los empleados reciben indirectamente, esfuerzo de esos resultados primarios.

retardos Llegar tarde al trabajo.

retiro físico Faltas injustificadas, salidas temprano, recesos prolongados, disminución del ritmo de trabajo o acciones de agresión y represalias.

retiro psicológico Separación emocional de una persona de su trabajo, como dedicarse a soñar despierto.

retroalimentación Información del trabajo mismo, la administración u otros empleados que dice a los trabajadores qué tan bien se están desempeñando.

retroalimentación de 360 grados Proceso que consiste en recolectar en forma sistemática datos sobre las destrezas, habilidades y conductas de una persona a partir de diversas fuentes, como su administrador, colegas, subordinados y clientes, con el propósito de ver dónde existen problemas y se puedan realizar mejoramientos.

retroalimentación del desempeño Provisión oportuna de datos u opiniones sobre los resultados relacionados con las tareas.

robo Sustracción ilegal de los recursos de la empresa por un empleado.

rol Pauta de acciones que se espera de una persona en actividades de involucran a otros.

rotación de personal Frecuencia con la que los empleados abandonan una organización.

rotación de puestos Asignación periódica de un empleado a series de actividades laborales completamente diferentes.

ruido Barreras físicas o emocionales a la comunicación que limitan la comprensión de un receptor.

rumor Información clandestina que se comunica sin estándares seguros de evidencia presente.

S

salvar la apariencia Impulso de conservar la autoimagen deseada.

satisfacción del puesto Conjunto de impresiones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo.

seguidores Conductas que ayudan a una persona a ser un subordinado eficaz para un líder.

seguro de enlace Rol de la administración que relaciona al grupo con el resto de la organización.

semántica Ciencia de los significados.

sensibilidad a la equidad Reconocimiento de que los empleados tienen diferentes preferencias en cuanto a las recompensas de más, equidad o recompensas de menos.

sentirse con derechos La creencia que los individuos merecen cosas porque la sociedad (o un empleador) se las deben (a diferencia de habérselas ganado).

señales sociales Porciones positivas o negativas de información que los empleados reciben de su ambiente social y que actúan influyendo en la manera en que éstos reaccionan a una comunicación.

sesgo conductual Punto de vista limitado de algunas personas que da importancia a la satisfacción de las experiencias de los empleados, ignorando al mismo tiempo el sistema más amplio de la organización en relación con todo su público.

sesgo de egocentrismo Tendencia a pretender un crédito indebido por el éxito propio y a minimizar la responsabilidad personal en los problemas.

sesgo fundamental de atribución Tendencia a atribuir los logros de los demás a la buena suerte o a tareas fáciles y sus fallas a no esforzarse lo suficiente o no poseer las características personales necesarias.

silencio organizacional Retención consciente o inconsciente de información sobre posibles problemas o cuestiones.

símbolos de estatus Cosas externas y visibles que se relacionan con una persona o lugar de trabajo y sirven como evidencia del nivel social.

síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida) Enfermedad viral contagiosa del sistema inmunológico humano.

síndrome del cambio repetitivo Efecto paralizante sobre los individuos de rondas continuas de cambio organizacional que produce una sobrecarga y la incapacidad para enfrentar nuevos cambios.

sistema de apoyo a las decisiones grupales Uso de computadoras, modelos de decisión y adelantos tecnológicos para eliminar barreras de comunicación, estructurar el proceso de toma de decisiones y generalmente dirigir los debates del grupo.

sistema de comportamiento organizacional Estructura integrada de elementos que representa cómo el comportamiento es guiado hacia el logro de metas organizacionales.

sistema de incentivos económicos Sistema que varía el pago de un empleado en proporción a cierto criterio de desempeño individual, grupal u organizacional.

sistema social Serie compleja de relaciones humanas que interactúan en muchas formas.

sistemas abiertos Sistemas que participan en intercambios con sus ambientes a través de sus fronteras, recibiendo entradas y proporcionando salidas.

sistemas de estatus Jerarquías de estatus que definen el nivel de los empleados en relación con los demás miembros del grupo.

sobrecarga de comunicación Condición en la que los empleados reciben más entradas de comunicación de las que pueden procesar o más de las necesarias.

socialización Ver *socialización organizacional*.

socialización organizacional Proceso continuo de transmisión de elementos clave de la cultura de una organización a sus empleados.

sociedades femeninas Sociedades que se caracterizan por tener un punto de vista más amplio de la enorme variedad de roles que pueden desempeñar tanto hombres como mujeres en el lugar de trabajo y el hogar, así como por el valor que otorgan a las relaciones interpersonales.

sociedades masculinas Sociedades que definen los roles de género en forma tradicional y estereotipada, valoran la conducta asertiva y fomentan la adquisición de riqueza.

subparticipación Condición en la que los empleados desean más participación de la que tienen.

sufrimiento Grupo complejo de respuestas emocionales, físicas y sociales a una pérdida muy sensible en la vida de uno.

superliderazgo Trabajar activamente para liberar las habilidades de los subordinados y estimularlos a que adquieran capacidades de autoliderazgo.

supervisión abusiva Las acciones que realizan algunos supervisores que intencionalmente maltratan a los empleados de manera repetida, verbal o no verbal.

supervisión del desempeño Observación del comportamiento, inspección de la producción o estudio de documentos de indicadores de desempeño.

supervisión genética Identificación de sustancias dañinas en el lugar de trabajo con el propósito de examinar sus efectos en la constitución genética de los empleados y usar la información para tomar medidas correctivas.

sustitutos del liderazgo Características de la tarea, los empleados o la organización que pueden reducir la necesidad de comportamientos de liderazgo.

T

techo de cristal Barrera invisible que impide que las mujeres lleguen a los niveles más altos de las organizaciones.

teletrabajo Proceso por medio del cual un empleado realiza en casa la totalidad o una parte de su trabajo a través de enlaces informáticos con la oficina. Se conoce también como *cottage electrónico*.

tensores Condiciones que tienden a ocasionar estrés.

teoría de la equidad Tendencia de los empleados a evaluar la justicia comparando sus contribuciones importantes con los resultados que reciben y comparando también esta relación con las de otras personas.

teoría X Conjunto de supuestos autocráticos y tradicionales sobre las personas.

teoría Y Conjunto de supuestos humanistas y solidarios sobre las personas.

teoría Z Modelo que adapta los elementos de los sistemas de administración japoneses a la cultura estadounidense y destaca la cooperación y los procesos de toma de decisiones en consenso.

teorías Explicaciones de cómo y por qué las personas piensan, sienten y actúan como lo hacen.

territorios de los empleados Espacios que los empleados consideran propios, donde pueden diseñar su propia distribución del trabajo, decorarlos a su gusto y controlar generalmente lo que sucede.

trabajo en equipo Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí.

trastornos de estrés postraumático Consecuencias residuales relacionadas con la tensión en un empleado que ha experimentado incidentes negativos, repentinos y drásticos (por ejemplo, violencia o lesión).

tratamiento ético Creencia en que las organizaciones y sus administradores deben tratar a sus empleados y clientes de manera ética.

trauma en el sitio de trabajo Desintegración de los autoconceptos y las creencias de los empleados en sus capacidades debido a factores negativos drásticos o experiencias en el trabajo.

trauma Estrés originado por una amenaza grave a la seguridad de una persona.

U

umbral de estrés Nivel de tensores que una persona puede tolerar antes de que presente síntomas de estrés y éstos afecten negativamente su desempeño.

V

valencia Fuerza de la preferencia que tiene una persona por recibir una recompensa.

validez Capacidad de un instrumento de encuesta para medir lo que argumenta medir.

valor comparable Intento de dar niveles similares de pago a los empleados que tienen puestos comparables (que tienen el mismo valor para el empleador).

valores humanistas Creencias positivas de los empleados sobre el potencial y el deseo de crecer.

variedad de habilidades Política que consiste en permitir a los empleados desempeñar diferentes operaciones que requieren frecuentemente distintas habilidades.

vecindarios de oficinas Centros de oficinas individuales relacionadas, dispuestas para estimular la formación de grupos sociales.

vigilancia electrónica Supervisión del comportamiento de los empleados a través de una amplia gama de métodos tecnológicos.

violencia Diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo.

violencia en el sitio de trabajo Acción drástica que perjudica a los empleados, sus colegas, administradores o la propiedad de la empresa.

visión Impresión a largo plazo, desafiante y consolidada, de lo que una organización y sus miembros pueden y deben ser, es decir, una imagen posible y deseable del futuro.

W

wikipedia Colección de definiciones y artículos creada en colaboración y actualizada constantemente en internet.

X

xenofobia Temor y rechazo que siente una persona a las ideas y cosas que le son extrañas.

Índice onomástico

A

Aaron, Hugh, 217
Adams, Douglas, 354
Adams, J. Stacy, 127
Alderfer, Clayton P., 111, 112, 115, 133, 141, 399
Allen, Paul, 169
Allen, Robert, W., 293
Alsop, Ron, 68
Amabile, Teresa M., 298
Anderson, Brad, 32
André, Rae, 444
Ariely, Dan, 298
Aristóteles, 315
Armandi, Barry, R., 474
Atwater, J. Brian, 2

B

Barker, Joel Arthur, 32
Barnard, Chester I., 89
Bezos, Jeff, 169
Birkinshaw, Julian, 26
Blake, Robert R., 177
Blanchard, Kenneth H., 180
Boeckman, Alan, 418
Brahnam, Sheryl D., 280
Brin, Sergey, 169
Burck, Charles. G., 488, 490
Byham, William C., 67

C

Callister, Ronda Roberts, 280
Cannon, Mark D., 138
Carli, Linda L., 177
Chittipeddi, Kumar, 168
Christensen, Clayton M., 7
Churchill, Winston, 284-285
Cialdini, Robert B., 52
Coch, Lester, 195
Collins, Paul D., 328
Coy, Charles, 138
Cross, Rob, 271

D

Dalgaard, Lars, 216
Darwin, Charles, 378
De Arco, Juana, 284-285
Deming, Sheree, 484
Dunlap, Al, 169, 176

E

Eagly, Alice H., 176
Elton, Chester, 106, 151
Evans, Martin G., 180

F

Fann, Richard, 122
Fiedler, Fred E., 178, 179, 212
Filo, David, 169
Ford, Robert C., 99
Frankl, Viktor, 221
Frauenheim, Ed, 414
French, John R. P., Jr., 195
Freud, Sigmund, 402
Friedman, Stewart D., 384
Fritz, 150
Frost, Peter, J., 388
Fryer, Bronwyn, 491

G

Gandhi, Mahatma, 284-285
Gardner, Howard, 263
Garland, Gail E., 354
Gates, Bill, 169
Goddard, Jules, 26
Goldsmith, Marshall, 274
Goldstein, Noah H., 52
Gostick, Adrian, 151

H

Hackman, J. Richard, 257
Hallowell, Edward, 68
Hammer, Leslie B., 384
Hau, David, 455
Heider, Fritz, 150
Herbert, Theodore. T., 447, 452, 455, 458
Hersey, Paul, 180
Herzberg, Frederick, 111, 112, 113-114, 115, 132, 133, 141, 147, 212, 256, 451, 483
Hirschman, Albert, 223
Hodgetts, Richard, 280
House, Robert J., 180
Hurd, Mark, 32
Hyclak, Thomas, J., 484

J

Jobs, Steve, 32
Joyce, William, 93
Jung, Carl, 276

K

Karri, Ranjan, 168
Kelleher, Herb, 172
Kellerman, Barbara, 175
Kelley, Harold, 150
Kennedy, John, F., 284-285
Kerr, Steven, 184
Khaire, Mukti, 298
Kiel, Fred, 11
Klein, Douglas, 168
Kolb, Darl G., 328
Kolchin, Michael, G., 484
Kossek, Ellen Ernst, 384
Kotter, John P., 372
Kraut, Allen I., 427
Kublër-Ross, Elisabeth, 361

L

Lao Tzu, 26
Larson, Don A., 414
Lawler, Edward E., III, 122
Lencioni, Patrick, 309
Lennick, Doug, 11
Lewin, Kurt, 7, 92, 299, 366, 367
Liedtka, Jeanne, 271
Liker, Jeffrey K., 430
Likert, Rensis, 36
Lind, E. Allan, 328
Lindbergh, 318
Luntz, Frank, 57
Luthans, Fred, 280
Luther King, Martin, 285

M

Ma, Hao, 168
Mackey, John, 32
Madison, Dan, L., 293
Marquette, Roberta, P., 447
Marshall, E., 466

Martin, Steve J., 52
Maslow, A. H.,32, 111, 112, 113, 114, 115, 131, 133, 141, 399
Mayes, Bronston, T., 293
Mayo, Elton, 36, 299, 402
McClelland, David C., 109, 212, 451
McCreary, Lew, 243
McDonnell, Douglas., 61, 63
McGregor, Douglas, 30–32, 212, 431
Meltzer, Michael, 111
Miller, Thomas, R., 480
Mischking, Louis, 111
Mobley, W. H., 225
Mooney, Debra. J., 452, 458
Mouton, Jane S., 177, 184

N

Newstrom, John W., 99
Nohria, Nitin, 93

O

Obama, Barack, 173, 284-285
Oldham, Greg R., 257
Ouchi, William, 429

P

Page, Larry, 169
Palmisano, Sam, 192
Pattakos, Alex, 221
Pentland, Alex, 48
Pike, Bob, 90, 99
Platón, 315
Porter, Lyman W., 122, 293
Putin, Vladimir, 171

R

Ramo, Simon, 309
Ramsey, Robert D., 48
Raynor, Michael E., 7
Reiter, Mark, 274
Renwick, Patricia, A., 293
Reynolds, Meter, C., 464
Roberson, Bruce, 93
Roehm, Julie, 79
Roethlisberger, F. J., 36, 195, 357-358, 402
Rogers, Carl R., 402
Ronen, Simcha, 427

S

Schmidt, Warren, H., 201
Schmidt-Wilk, Jane, 2
Schnake, Mel, 464
Schuler, Randall S., 390
Schultz, Howard, 32, 40, 328
Seifert, Paul, 458
Selye, Hans, 387
Shea, Hank, 263
Sherman, W. Scott, 354
Sirota, David, 111
Sitarz, Gene, 458
Skinner, B. F., 116
Smith, Michael, H., 447
Stalin, Jose, 171
Sturt, David, 216
Surowiecki, James, 336

T

Tannen, Deborah, 64
Tannenbaum, Robert, 201
Tapscott, Don, 68
Thirion, Dave, 458
Thomas, Kenneth W., 144
Todd, James, M., 480
Tsé, L., 26

U

Ulrich, David, 368
Urda, Christopher, 264

V

Vroom, Victor H., 122, 183, 184, 188

W

Wahlstrom, Mark, 466
Wall, James A., 280
Weick, Karl, 186
Weiss, Jeff, 466
Weiss, Joseph, 466
Weiss, Leigh, 271
Welch, Jack, 243, 271
Welch, Suzy, 243, 271
Wheatley, Margaret, 192
Williams, Venus., 52-53
Witherspoon, Robert, 138

Y

Yang, Jerry, 169
Young, Roger, 458
Yu, Larry, 79

Z

Zuckerman, Amy J., 106

Índice analítico

A

Abogado del diablo, 319
Academy of Management Journal, 7
Academy of Management Review, 7
Accenture, 345
Acción(es)
  esperadas, 85
  investigación de la, 374
Aceptación
  de la teoría, 7
  de una comunicación, 60
  del mensaje, 52
Aclarar el pensamiento, 400
Acoso sexual, 252
Actualidad, 247
Actitud positiva, 60
Actitudes, 217-218
  afectividad positiva y negativa, 218
  agresión, 223, 228
  ausentismo laboral, 226-227
  cambio en las, 236
  ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo, 224, 225
  ciudadanía organizacional, 229-230
  compromiso con la organización, 221
  de un solo empleado, 218
  desempeño del empleado, 223-224
  empleado-organización, 226
  estados de ánimo en el trabajo, 222
  identificación con la organización, 220
  interpretación no ética de las reglas, 228, 229
  involucramiento con el puesto, 220
  lealtad del empleado, 221
  objetivo intelectual, 218
  observación de, 230-231
  patrón de retraso, 227
  "personalidad rotativa", 226
  positivas, 229-230
  predisposiciones del empleado, 218
  presentismo laboral, 227
  relación satisfacción-productividad, 217
  respuestas de los empleados, 223
  retiro psicológico y físico
  retrasos, 227
  revanchismo, 223
  robo, 228
  rotación de personal, 224-226
  tensión en el trabajo, 229
  violencia, 228-229
  y conducta, 236-237
Adaptación cultural, 422, 423, 425
  barreras a la, 422
  choque cultural, 424-426
  choque cultural inverso, 426, 428
  capacitación previa a la salida, 427
  compatibilidad de asignaciones, 426
  costumbres sociales, 425
  culturas de alto y bajo contexto, 422
  desilusión, 424
  distancia cultural, 423-424
  emoción y estímulo, 424
  empatía cultural, 423
  etnocentrismo, 423
  expatriados, 422
  inseguridad y desorientación, 424-425
  inteligencia cultural, 426
  mentor en el nuevo país, 428
  organizaciones geocéntricas, 423
  provincialismo, 422
  repatriación, 428
  selección de posibles expatriados, 425-426
  xenofobia, 428
Administración
  basada en pruebas, 6
  del desempeño, 154
  de la calidad total (ACT), 205
  de la planta, 453
  paradigmas de, 32
  participativa, 187, 203-204
  por objetivos (APO), 145-146
  y liderazgo, 169-170
Administración participativa, 187, 204
  círculos de calidad, 205
  equipos autodirigidos, 206
  planes de propiedad de los empleados, 206
  programa de administración de la calidad total, 205
  programas de sugerencias, 204
Administrador(es)
  orientados a la diversión, 99
  que desvirtúan la motivación, 108
  y líder informal, 301
Administrative Science Quarterly, 7
Adobe Systems, 80
Afectividad, 218
Agenda(s)
  explícita, 310
  ocultas, 310
Agrado, 52
Agrandamiento del puesto, 255
Agresión, 223
Air France, 419
Ajustes dentro del sistema, 81
AK Steel, 207
Alcance del puesto, 255
Alcoholismo de un empleado, 248-249
Alto sentido de reciprocidad, 82
Ambiente(s), 5-6
  de trabajo divertido, 98
  dinámicos, 364
  laboral, 357
  variable, 19
Ambigüedad, 71-72
  de roles, 89
Amenaza percibida, 361
America West, 94, 95
Amplitud del puesto, 255
Andersen Corporation, 158
Analfabetas funcionales, 56
Análisis costo-beneficio, 18
Ánimo, estado de, 218
Ansia por el estatus, 89
Anteojos intelectuales, 83
Annual Review of Psychology, 7
AOL, 94
Aportes, 127
Apoyo
  a la tarea, 181
  emocional, 194
  psicológico, 181
  sistema de, a las decisiones grupales, 315
  social, 61-62, 397
Apple, 32
Apreciar la diversidad, 84
Aprendizaje
  de doble ciclo, 366
  social, 116-117
  vicario, 116
Área de libertad de trabajo, 200
Armada de Estados Unidos, 18
Armado, 51
Arreglo rápido, 18
Asertividad, 282
Ataques personales, 54
Atlas Powder Company, 251
Atribución(es), 150
  aplicaciones de la, 152-153
  conjunto perceptivo, 152
  efecto Pigmalión, 153
  efecto Galatea, 153
  efecto Gólem, 153

personales y situacionales, 151
proceso de, 150-151
profecía de autocumplimiento, 152
sesgo de egocentrismo, 151-152
sesgo fundamental de, 152
Aumentos de productividad necesarios, 160
Ausencias, 226-227
Autocensura, 319
Autoconcepto, 54
Autócrata benevolente, 176
Autocráticos, líderes, 175-176
Autocumplimiento, profecía de, 152
Autodirigidos, equipos, 206
Autoevaluación, 148
Autonomía, 258
Autoridad, 52
Autovigilantes, 289
Avon Products, 202

B

Baja eficacia personal, 193
Barreras
físicas, 54-55
impacto de las, 59
personales, 54
semánticas, 55-56
Bases de poder, 284
Bates County Memorial Hospital, 249
Best Buy, 32
Bienestar personal, 398
Bitácoras web, *véase* Blogs
BlackBerry, 67, 248
Blandin Paper Company, 118
Blogs, 68-69
BMW, 317
Boeing Co., 63
Boston Consulting Group, 227
Brechas de credibilidad, 58
British Petroleum, 96
Business Horizons, 7
Búsqueda de la realimentación, 61

C

Calidad de vida laboral
ambiente de trabajo más humano, 255
enfoque de características del puesto, 257-259
enriquecimiento del puesto, 255-260
motivos para una mejor, 254-255
programas de, 254
rediseño de puestos, 254-255
Calidad total, 205
California Management Review, 7
Caló, 55
Calumnias, 54
Camaradería, 111
Cambio, 355, 366
ambiente laboral, 357
ambientes dinámicos, 364
aumento de la participación, 369
comunicación, educación y, 370
costos, 358-359
descongelamiento, 366
efecto Hawthorne, 357
efectos del, 355-356
equilibrio, 356
expectativas de, 369
fuerzas limitantes y de apoyo, 367-368
historia personal, 357
homeostasis, 358
insatisfacción y, 370
intencional, 359
laboral, 356-357
líderes carismáticos, 365
líderes transformadores, 364-365
método del, 361
métodos de introducción, 367
naturaleza del, 360-361
pérdida psicológica, 359
poder de grupo, 368
problema humano y técnico, 356
profecía de autorrealización, 369
razones objetivas para el, 368
recompensas económicas y psicológicas, 369-370
recongelamiento, 366-367
repetitivo, 360
resistencia al, 360-370
respuesta grupal, 357
riesgoso, 320
roles proactivos y reactivos, 356
seguridad durante un, 370
sentimientos y lógica, 357
síndrome del, repetitivo, 360
Capacitación, 160
Características de las culturas, 93-95
Cargill, 18
Carisma, 365
Castigo, 118
Catarsis emocional, 400
Choque cultural, 424-426
inverso, 426, 428
Chrysler, 94
Cibernavegación, 248
Cibervagos, 248
Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo, 224
100 mejores compañías para trabajar, 80
Círculos de calidad, 205
Ciudadanía organizacional, 229
Ciudadanos organizacionales, 261
Claridad de expectativas, 129
Clases de rumores, 72
Coach, 186
Codificación, 51
Cohesión, 305
Colectivismo, 420
Collins Food International, 120
Comités, 308
abogado del diablo, 319
actitudes negativas, 308
acuerdo unánime, 317
agendas explícitas y ocultas, 310
apoyo para las decisiones, 315
asignaciones, 311
cambio riesgoso, 320
composición, 309
conformidad, 316
dar crédito, 311
desarrollo individual, 315-316
efecto de nivelación *véase* pensamiento grupal
egocentrismo, 321
escalamiento del compromiso, 320
facilitación social, 316
facilitadores, 318
factores, 308
holgazanes sociales, 321
ideas para llegar al consenso, 317
lentitud y costo elevado, 318-319
líder de tareas, 310
líder social, 310-311
pensamiento grupal, 319
polarización de grupos, 319
prácticas de sentido común, 311
problemas de comportamiento, 321
procesamiento, 318
reuniones de, 307-308
responsabilidad dividida, 321
roles de liderazgo, 310
sesgo de confirmación, 320
sistemas de, eficaces, 309
sitio para la reunión, 311
soluciones de mejor calidad, 315
superación de las desventajas, 321
tamaño, 308-309
tecnología, 311
Comparación costo-recompensa, 143
Compasión, 11
Competencia(s)
cultural, 84
del emisor, 60
salario basado en, 159
Comportamiento microorganizacional, 244
Comportamiento organizacional (CO), 3-4
falta de definición, 19
metas del, 4
modificación del, 116
Compromiso, 107
escalamiento del, 320

con la organización, 221
trascendente, 195
Comunicación, 49
abierta, 18, 50
aceptación de una, 60
ascendente, 62-65
ataques personales, 54
autoconcepto, 54
barreras para la, 54-56
bidireccional, 50-53
brechas de credibilidad, 58
caló, 55
calumnias, 54
competencia del emisor, 60
confiabilidad, 58
confianza en el emisor, 60
confusión, 54
contexto, 56
credibilidad del mensaje, 60
críticas sarcásticas, 54
cruzada, *véase* Comunicación lateral
del carisma, 365
descendente, 59-62
dificultades, 53-54
dinamismo, 58
disonancia cognitiva, 53
distancia psicológica, 54
distancias entre la gente, 54
distracción, 54
electrónica, 67-70
emociones, 54
extraoficial, 70-71
facilidad de lectura, 56-57
fonética, 55
habilidades de escucha, 59
imágenes, 57
importancia de la, 50
inferencias, 55-56
información perjudicial, 54
informal, 70-72
interferencias, 54-56
lateral, 65-67
legitimidad del emisor, 60
lenguaje corporal, 58-59
mensajes indeseables, 54
palabras, 56
pericia, 58
planeación consciente, 60
poder del emisor, 60
políticas de, 68
proxémica, 55
redacción comprensible, 56-57
restringida, 50
ruido, 54
semántica, 55
señales sociales, 56
siglas, 55
símbolos de la, 56-59
simplificación de documentos, 56-57
sobrecarga de, 60
Comunicación ascendente, 62
buenas preguntas, 64
escucha activa, 64
distorsión, 63
filtración, 62-63
grupos sociales, 65
mala, 62
necesidad de respuesta, 63
no planeada, 65
política de puertas abiertas, 65
retraso, 62
reuniones, 64-65
silencio organizacional, 63
Comunicación bidireccional, 50
armado, 51
codificación, 51
decodificación, 52
desarrollo de una idea, 51
polarización, 53
razonamiento defensivo, 53
realimentación, 52-53
recepción, 51
rechazo del mensaje, 52
reciprocidad, 52
salvar la apariencia, 53
transmisión, 51
uso de la información, 52
Comunicación cruzada, *véase* Comunicación lateral
Comunicación descendente, 59
actitud positiva, 60
apoyo social, 61-62
búsqueda de la realimentación, 61
constancia, 60
desarrollo de la confianza, 60
instrucciones de trabajo, 61-62
mensajes descendentes, 61
Comunicación electrónica
blogs, 68-69
"etiqueta de internet", 68-69
generación de la red, 68
íconos emocionales, 68
momento humano, 68
oficinas virtuales, 70
políticas de, 68
red personal, 67
redes sociales, 67
teletrabajadores, 69-70
tweet, 69
correo electrónico, 67-68
Comunicación informal
ambigüedad, 71-72
cadena de grupos, 71-72
clases de rumores, 72
control de rumores, 72
elaboración, 72
electrónica, 70
factores que alientan la, 71
individuos de enlace, 71
influencia de la, 71
interés, 71
rumor, 71-72
Comunicación lateral, 65-67
puentes fronterizos, 66
redes de trabajo, 66-67
Comunicación transcultural, 432
Comunicaciones íntimas, 55
Condiciones
económicas, 419-420
éticas y legales, 417-419
no relacionadas con el puesto, 83
políticas, 419
sociales, 416-417
Conducta(s)
de los seguidores, 174
intenciones de, 218
modificación de la, 142
motivada, 9-10
prosocial, *véase* Ciudadanía organizacional
Confiabilidad, 58, 234
Confianza, 274
desarrollo de la, 60
en el emisor, 60
en sí mismo, 171
mutua, 264-265
Confidencialidad, 247
Conflicto, 272
aceptación, 281
admitir el error, 281
agradecimiento, 281
agresividad, 282
asertividad, 281-281
cambio organizacional, 274
coacción, 279
concesión, 279
confianza, 274, 281
confrontación, 279-280
conocimiento y comprensión del, 272-273
conjuntos de valores, 274
controversia cooperativa, 279-280
de roles, 89
descortesía en el sitio de trabajo, 274
destructivos o constructivos, 272
detectar en vez de intuir, 277
diferencias de personalidad, 276
elusión, 279
entre diferentes departamentos, 273
estrategias, 278
extraversión en vez de introversión, 277
facilitación interpersonal, 282-283
falta de confianza, 274
fuentes de, 274-276
intenciones, 278
interpersonal, 273
intrapersonal, 273
juzgar en vez de percibir, 277

pasividad, 282
pensar en vez de sentir, 277
percepciones contrastantes, 274
posibles desventajas, 277
posibles resultados, 278
proceso de resolución de, 275
restablecer relaciones, 280-281
resultado de ganar-ganar, 278
salvar la imagen, 274
señalar la ofensa, 281
suavización, 279
tácticas de negociación, 281
tareas difíciles, 276
tipos de reconocimiento, 283
ventajas, 277
Conformidad, 316
total, 97
Confrontación, 279
Confusión, 54
Conjunto perceptivo, 152
Consejos
para mentores, 88
para protegidos, 87
Consejos prácticos para los futuros administradores, 498
Consenso, 317
Consideración, 176
Consistencia, 52
Consolidated Life (problema de caso), 466-470
Constancia, 60
Construcción de equipos
conductas facilitadoras, 340
consultor de procesos, 340
establecimiento de puentes fronterizos, 344
etapas de la, 339
habilidades, 339
proceso de, 338
propósito, 339
realimentación, 340-341
roles de supervisión, 344
Consulta de procesos, 340
Consultivos, líderes, 176
Consultores de procesos, 340
Consumo de drogas, 249-250
Contar historias, 365
Contenido del trabajo, 114
Contexto, 56
del trabajo, 114
Contingencia cultural, 429
Contrato psicológico, 81-82
Contribución, 195
Control, 194
de rumores, 72
locus de, 182
percibido, 395
Controlar, 4
Correo electrónico, 67-68
Corto plazo, orientación de, 421
Costo(s)
comparación, recompensa, 143
psicológicos, 359
Creative Toys Company (problema de caso), 452-454
Creative Training Techniques, 90
Crecimiento y desarrollo personales, 27
Credibilidad
brechas de, 58
del mensaje, 60
Créditos idiosincráticos, 262
Crianza, 8
Cristal, techo de, 176-177
Criterio(s)
de autorreferencia, *véase* Etnocentrismo
"duros" y "blandos", 81
para el facultamiento, 193-194
Críticas sarcásticas, 54
Cultura(s)
características de las, 93-95
comunicación, 96
corporativas, 97
de alto contexto, 422
de bajo contexto, 422
distintiva, 93
exitosas, 94-95
ganadoras, 93
nacional, 83
representaciones simbólicas, 93-94
sociales, 83
Cultura organizacional, 92
beneficios de la, 92-93
características, 93, 95
medición y comparación, 95
métodos para modificar la, 98
Cumplimiento con la ley, 144-145
Cuotas
establecimiento de, 157
pago de, 262
relajadas, 157
CVL, *véase* Calidad de vida laboral

D

Daimler-Benz, 94
Dairy Queen, 247
Dar sentido a las cosas, 186
Decisiones
grupales, 315
modelo de toma de, 183
Declinación gradual, 84
Decodificación, 52, 59
Defensa, mecanismos de, 392
Defensas mentales autodesignadas, 319
Delegación, 329
Delphi Corporation, 371
Denuncias, filtración de, 264
Derrame, efecto de, 219
Derechos a la privacidad, 246
Desarrollo
crecimiento y, personales, 27
de habilidades múltiples, 342-343
de la confianza, 60
de una idea, 51
nivel de, 180
de equipos, etapas de, 332
Desarrollo organizacional (DO)
aplicación del, 375
agente de cambio, 373
beneficios, 376
ciencia de la acción, 374
definición, 371
encuesta de percepción, 374-375
etapas habituales del, 376
intervenciones, 374
objetivo general, 371
orientación de contingencia, 375
orientación de sistemas, 371
problemas y limitaciones, 376
proceso de, 375
solución de problemas, 374
supuestos comunes, 372-373
valores humanistas, 373
variables causales y de intervención, 372
Descongelamiento, 366
Descortesía en el sitio de trabajo, 274
Describir, 4
Desempeño, 27
administración del, 154
evaluación del, 146
pago por, 156
potencial, 14
realimentación del, 61, 121-122, 148-149
supervisión del, 121
Deseo
de comunidad y contacto, 84
de dirigir, 171
de participación, 107
y expectativas, 196
Desequilibrio y equilibrio, 81
Desgaste, 387
Despidos, enfermedad del superviviente de, 389
Destajo, pago a, 154-155
Deterioro, pruebas de, 251
Despido, 264
Diablo, abogado del, 319
Diamond Tool, 62
Diferencias
de grupo, 84
individuales, 8
Dignidad humana, 82
Dimensiones centrales, 257
Dinámica de grupos, 299
Dinamismo, 58
Dinero, 141

Dirección y enfoque de la conducta, 107
Disciplina
correctiva, 253
preventiva, 253
progresiva, 254
Disensión, 337
Disposición del empleado, 182
Dispositivos de vigilancia, 247
Discriminación y prejuicio, 84
Disonancia cognitiva, 53
Distancia
cultural, 423
del poder, 421
entre la gente, 54
personal, 55
psicológica, 54
Distorsión, 63
Distracción, 54
Diversidad, 5
apreciar la, 84
cultural, 83
Diversión en el trabajo, 99
División del trabajo, 329
Doble ciclo, aprendizaje de, 366
Documentos, simplificación de, 56-57
Drakenfeld Colors Corporation, 228
Drogas, consumo de, 249-250

E

E-mail, *véase* Correo electrónico
ECAC, *véase* Escala de calificación anclada en la conducta, 147
Eastern International Food Service Corporation (problema de caso), 455-457
Efecto(s)
de derrame, 219
de los cambios, 81
de nivelación, *véase* pensamiento grupal
de no querer pasar por tonto, 334
de reacción en cadena, 361
del estatus, 90
del estrés, 386-387
del holgazaneo social, 334
del polizón, 334
en el evaluador, 153
disfuncional, 81
funcional, 81
Galatea, 153
Gólem, 153
Hawthorne, 357
ley del, 116
multiplicador de autodesarrollo, 416, 417
Pigmalión, 153
Eficacia personal, 120
Egocentrismo, sesgo de, 151
El despido (problema de caso), 491-451
El hospital de enseñanza (problema de caso), 447-451
Elaboración, 72
Elite Electric Company (problema de caso), 474-479
Elogio, 150
Emisor, 49
competencia, legitimidad y poder del, 60
Emociones, 54
tóxicas, 388
Emoción y estímulo, 424
Empatía cultural, 423
Empleados
orientados a los logros, 109
territorios de los, 341
transculturales, 432
Empowerment, 10
también véase Facultamiento
Encuesta de percepción, 374
Encuesta de satisfacción en el trabajo, 230
"abreviaturas" y acrónimos, 236
búsqueda de opiniones personales, 233
comparación de la información, 324-325
condiciones para una, 231
confiabilidad, 233-234
flujo de comunicación, 231
método sistemático, 232
necesidades de capacitación, 231
observación de actitudes, 230-231
preguntas de una, 233
realimentación, 235-236
reporte de, 234
respuestas estructuradas, 233
seguimiento, 235
tendencias en el tiempo, 235
uso de la información de la, 234-236
uso de la intranet, 236
validez, 234
válvula de escape, 231
Enfermedad del superviviente de despidos, 389
Enfoque(s)
de apoyo, *véase* Enfoque de recursos humanos
de contingencia, 13
de justicia procesal, 129
de recursos humanos, 12-13
de sistemas, 14-16
en metas u objetivos, 147
orientado a resultados, 13-14
básicos de la obra, 12
Enfoque de características del puesto
autonomía, 258
dimensiones centrales, 257
identidad e importancia de las tareas, 258
realimentación, 258-259
variedad de habilidades, 257-258
Enfoques conductuales de liderazgo
liderazgo positivo y negativo, 174-175
líderes malos, 175
mal liderazgo, 175
orientación al empleado y a la tarea, 176
percepciones de los empleados, 174
rejilla gerencial, 177-178
techo de cristal, 176-177
teoría X o teoría Y, 174
uso del poder, 175-176
Enfoques de contingencia del liderazgo
aceptación del empleado, 183
apoyo a la tarea, 181
apoyo psicológico, 181
atributos del problema, 183
competencia, 180
compromiso, 180
disposición a aceptar influencia, 182
enfoque autocrático o consultor, 183
estilos de liderazgo, 182
estructura de la tarea, 178
factores de contingencia, 182
locus de control, 182
modelo de contingencia, 178-180
modelo de liderazgo situacional, 180
modelo de toma de decisiones, 183-184
modelo ruta-meta del liderazgo, 181-183
niveles de desarrollo, 180
percepción de la habilidad propia, 182
poder del puesto del líder, 178-179
relaciones líder-miembro, 178
Enfoques emergentes del liderazgo
administración participativa, 187
coaching, 186
líderes visionarios, 187
neutralizadores, 184, 185
potenciadores, 185
sustitutos, 185
Enfrentamiento, 150
Enriquecimiento del puesto, 256
agrandamiento y, 255
alcance, 255
aplicación del, 256-257
condiciones para el, 259
factores contingentes, 260
índice general, 259
motivación intrínseca, 256
preguntas clave, 260-261
procesamiento social de la información, 260
profundidad, 256

requisitos de los empleados, 259
rotación de puestos, 255
señales sociales, 259-260
Entender, 4
Entrenamiento de equipos, 338
Entrevista de evaluación, 147
enfoques sugeridos, 148
Equidad, 142-143
sensibilidad a la, 129
modelo de, 126-129
teoría de, 127
Equilibrio social, 81
Equipo(s)
acceso a conocimiento, 336
agresores en los, 335
ambiente de apoyo, 335
apreciaciones de los miembros, 343
ausencia de confianza, 335
autodirigidos, 206
ayuda de los miembros, 343
bloqueadores en los, 335
cambios en la composición, 333-334
ciclo de vida de un, 332
claridad de roles, 335
conclusión, 333
confianza, 337
conflicto, 332
construcción de, 338
controladores en los, 335
de tareas, 331
decisiones independientes, 336
desempeño, 333
diferencias entre grupos y, 331
dilemas éticos en los, 343
disensión, 338-339
distractores en los, 335
diversidad de opinión, 336
efecto del polizón, 334
efecto de no querer pasar por tonto, 334
entrenamiento de, 338
etapas del desarrollo, 331-333
facilitadores de, 340
facultamiento, 337
formación, 332
habilidades, 335
holgazaneo social, 334
interfuncionales de gerentes de línea, 81
maduros, 341
meta superior, 337
necesidades territoriales, 341
normalización, 333
normas positivas, 338-339
perfección del, 343
premios de, 337
recompensas para el, 343
retraídos, 335
selección del, 343
trabajo en, 331
transfuncionales, 330-331
vecindarios sociales, 342
virtuales, 345-346
Equipos autoadministrados, 342
desarrollo de habilidades múltiples, 342-343
desventajas, 343
facultamiento y capacitación, 342
principio de intencionalidad, 344
resultados comunes, 342
ventajas, 343
Equipo de trabajo en un ambiente virtual (problema de caso), 444-446
Escala de calificación anclada en la conducta, 147
Escalamiento del compromiso, 320
Escasez, 52
Escepticismo sindical, 158
Esclavos del trabajo, 387
Escucha activa, 64
Espíritu, 196
Establecimiento
de cuotas, 157
de metas, 120
de metas mutuas, 147
de objetivos, 1465
Estaciones de radio emocionales, 90
Estado de ánimo, 218
en el trabajo, 222
Estatus, 89
ansia por el, 89
efectos del, 90
fuentes de, 91
privación de, 89
relaciones de, 90
significado del, 92
símbolos de, 90, 91
sistemas de, 89
Estilo de liderazgo, 174
Estrés, 385
administración de apoyo, 393
agotamiento, 387
agresión, 392
alarma, 387
ambigüedad de roles, 391
apatía, 392
apoyo social en el trabajo, 397
bienestar personal, 398
causas de, 391-392
conductas tipo A y B, 395-396
conflicto, 391
control percibido, 395
desempeño y, 394
desgaste, 387
efectos, 386-387
emociones tóxicas, 388
enfermedad del superviviente de despidos, 389
esclavos del trabajo, 387
fijación, 392
flexibilidad interna, 387
frustración, 392
fuerza destructiva, 394
límites de tiempo, 391
mecanismos de defensa, 392
modelo de causas, tipos y consecuencias del, 390
modelo de, desempeño, 393-394
necesidades sociales, 396
permisos sabáticos, 397-398
prevención, 389-390, 396
reacciones más comunes, 392
regresión, 392
resistencia, 387
respuesta de relajación, 397
retiro, 392
sentirse "atrapado", 387
síntomas de, 385-386
sobrecarga de trabajo, 391
sufrimiento, 392
supervisores abusivos, 393
temor al daño físico, 389
tensores, 390, 396
trabajo sucio, 392
trastorno de, postraumático, 389
trastorno físico, 392
trauma en el sitio de trabajo, 388-389
umbral de, 395
violencia en el sitio de trabajo, 389
Estructura(s), 5, 176
de la tarea, 178
disminución de la, 329-330
organizacionales clásicas, 329
Etapas del desarrollo de equipos, 332
Ética, 11-12
del placer, 84
laboral, 84
"Etiqueta de internet", 68
Etnocentrismo, 423
Evaluación del desempeño
atribuciones, 150-151
anual, 146
basada en el criterio, 150
efecto en el evaluador, 153
emocional, 150
enfrentamiento, 150
entrevista de, 147, 153-154
escalas gráficas A-B-C-D-E o 1-2-3-4-5, 147
filosofía moderna de la evaluación, 146
igualdad de oportunidades de empleo en la, 146
tarea compleja, 150
Evitar la incertidumbre, 421
Expatriados, 421
Expectativa(s), 123, 141
conductuales, 147

de cambio, 369
modelo de las, 122
Experiencias emblemáticas, 96
Explicaciones francas, 82
Expresiones faciales, 58
Extensos sistemas de realimentación, 147
Extinción, 119

F

Facebook, 67
Facilidad de lectura, 56-57
Facilitación, 317-318
interpersonal, 282
social, 316
Facilitadores, 340
Factores
de higiene, 113
motivacionales, 113
Facultamiento, 193
apoyo emocional, 194
baja eficacia personal, 193
criterios para el, 193-194
fenómeno del impostor, 193
proceso de
refuerzo social y persuasión, 194
roles exitosos, 194
Falcon Computer (problema de caso), 464-465
Falta de definición, 19
Fenómeno del impostor, 193
Filosofía moderna de evaluación, 146
Filtración, 62-63h
de denuncias, 264
Flexibilidad, 387
Fluor Corporation, 418
Fonética, 55
Ford Motor Company, 81
Fortune, 99, 206, 227,
Frustración, 392
Fuentes de estatus, 91
Fuerza(s)
clave, 4-6
limitantes, 367
de apoyo, 368
destructiva, 394
Funciones
fronterizas, 89
de la orientación, 399
Fusiones con dificultades, 94

G

Galatea, efecto, 153
Ganancias, plan de participación de, 158
Ganar-ganar del conflicto, resultado, 278
Genentech, 227
Generación de la red, 68
General Electric Company, 147, 227, 342
General Mills, 94
General Motors, 429
Genéticas, pruebas, 251
Gente, 4-5
naturaleza de la, 8
Gerencial, rejilla, 177
Goldman Sachs, 96, 227
Goodman Company (problema de caso), 458-463
Google, 248
Gráficas de red, 306
Grandma's Restaurants, 118
Grapevine, *véase* Comunicación extraoficial
Grupo(s), 4
cadena de, 71-72
de referencia, 306
de toma de decisiones Delphi, 314
diferencias de, 84
diferencias entre grupos y, 331
dinámica de, 299
duradero, 300
equipo, 300
informales, 299-300
lluvia de ideas, 311-313
métodos dialécticos de decisión, 315, 316
nominal, 313-314
pequeños, 299
reunión, 300
sociales, 65
temporales, 300
sistemas de apoyo a las decisiones de, 315
Grupos formales, 299
también véase Comités

H

Habilidad(es), 14
conceptual, 172
de escucha, 59
desarrollo de, múltiples, 342-343
humana, 172
técnica, 172
variedad de, 257-258
Harvard Business Review, 7
Harvard Business School, 7
Haworth Company, 65
HCL Technologies, 150
Herman Miller, 80
Hewlett-Packard, 18
Higiene, factores de, 113
Historia(s)
contar, 365
narración de, 96
personal, 357
Holgazanes sociales, 321
Home Box Office, 92
Home Depot, 227
Homeostasis, 358
Honda, 81
Honradez, pruebas de, 248
Human Relations, 7
Hyatt Hotels Corporation, 107

I

IBM, 3
Íconos emocionales, 68
Idea, desarrollar una, 51
Identidad de las tareas, 258
Identificación con la organización, 220
Ikea Corporation, 29
Ilusión de invulnerabilidad, 319
Ilusión de moralidad, 319
Ilusión de unanimidad, 319
Imagen(es), 57,
manejo de, 290
personal, *véase* Autoconcepto
Imperativo ético, 196
Impostor, fenómeno del, 193
Impulso(s), 141
motivadores, 109
personal, 170
Incentivos, 139
Incentivos económicos, 154
aumentos de productividad necesarios, 160
bases, 158-159
cuotas relajadas, 157
desajustes en el sistema social, 156
dificultades, 156
escepticismo sindical, 158
establecimiento de cuotas, 157
factores básicos, 159
falta de previsibilidad, 158
inequidades, 155
instrumentalidad, 155
inversión en capacitación, 160
largo tiempo de espera, 158
naturaleza, 157
organizaciones de rápido crecimiento, 158
pago a destajo o por pieza, 154-155
participación de ganancias, 158-159
participación de utilidades, 157-158
que relacionan retribución y desempeño, 154-155
reconoce los intereses mutuos, 157
relación indirecta con el esfuerzo, 158
restricción de la producción, 157

salario basado en conocimientos, *véase* salario basado en competencias
salario por méritos, 155-156
supervisores, 157
teoría de equidad, 155
ventajas potenciales, 159-160
Inclusión, 84
Individualización en la organización, 97
Individualismo creativo, 97
Individuos 4
de enlace, 71
Inequidades, 155
Inferencias, 55-56
Influencia organizacional, 245
acoso sexual, 252
actividades fuera del trabajo, 245-246
alcoholismo de un empleado, 248-249
áreas de aprobación general de la, 244-245
calidad de vida laboral, 254
cibernavegación, 248
conducta en el trabajo, 244
consumo de drogas, 249-250
derechos a la privacidad, 246
disciplina preventiva, correctiva y progresiva, 253-254
discriminación laboral, 252
dispositivos de vigilancia, 247
modelo de legitimidad de la, 245
políticas sobre privacidad, 247
prevención del acoso, 253
programas de rehabilitación, 249-250
pruebas de detección de drogas, 250-251
pruebas de deterioro, 251
pruebas genéticas, 251
pruebas de honradez, 248
resultados falsos, 250-251
síndrome de inmunodeficiencia adquirida, 253
supervisión genética, 251-252
vigilancia electrónica, 247
Información
perjudicial, 54
práctica, 7
procesamiento social de la, 260
Insatisfacción y cambio, 370
Instrucciones de trabajo, 61-62
Instrumentalidad, 124, 155
Integridad, 9, 11
personal, 171
Inteligencia
emocional, 201
cultural (CQ), 426
moral, 11
Interdisciplinariedad, 6
Interés, 71
mutuo, 10-11
Interferencia física, 54
Internet, etiqueta de, 68
Interpretación no ética de las reglas, 228, 229
Intervenciones, 374
de conducta, 218
Intranet, 236
Investigación, 6
de la acción, 374
información de, 7
fuentes de, 7
Involucramiento con el puesto, 220
iPhone, 67

J

Jeno's Pizza, 229
Jerarquía de necesidades, 111-113
JetBlue, 96
Johnsonville Foods, 366
Journal of Applied Psychology, 7
Journal of Management, 7
Journal of Organizational Behavior, 7
Justicia procesal, 129

K

Karoshi, 387
KeyGene, 310
Kozy Shack Enterprises, 249

L

La operación Patterson (problema de caso), 480-483
Ladies Professional Golf Association, 117
Lake Superior Paper Industries, 58, 92
Largo plazo, orientación de, 421
Lectura, facilidad de, 56-57
Legitimidad
de la influencia organizacional, 245
del emisor, 60
Lego, 317
Lenguaje corporal, 58-59
Ley
cumplimiento con la, 144-145
de igualdad de salarios de 1963, 145
de las diferencias individuales, 9
de los rendimientos decrecientes, 17
del efecto, 116
Liderazgo, 169
capacidad de, 170
carisma, 365
carismático, 187
conductas del, 171
de apoyo, 182
directivo, 182
elementos que se deben considerar, 173
enfoques conductuales de, 169, 174-178
enfoques de contingencia del, 169
enfoques emergentes del, 184-187
estilo de, 174
ético, 18
habilidades de, 172-173
líderes eficaces, 170-171
naturaleza del, 169
orientado hacia el logro, 182
participativo, 182
por servicio, 208-209
positivo, 174
potenciadores del, 185
ruta-meta del, 180-181
sustitutos de, 185
situacional, 180
transformador, 187
y administración, 169-170
Líder(es)
autocráticos, 175-176
carismáticos, 365
consultivos, 176
"de club campestre", 177
de tareas, 310
eficaces, 170-171
informales, 302-303
malos, 175
modelo de intercambio, 198
participativos, 176
social, 310
tarea clave de un, 173
transformadores, 364
visionarios, 187
Líderes eficaces
capacidad de ser seguidor, 173
narcisismo, 171
perros alfa, 171
rasgos negativos disfuncionales, 171
rasgos primarios, 170-171
Líderes informales
funciones clave de los, 302
identificación de, 302-303
precauciones, 303
principal, 303
recompensas, 303
Líderes transformadores
aprendices de doble ciclo, 366
carisma, 365
contar historias, 365
estímulo del aprendizaje, 365
organizaciones que aprendan, 364
visión para la organización, 364-365
Lincoln Electric Company, 140
LinkedIn, 67
Límites de influencia legítima, 244

Lluvia de ideas, 311
creación de ideas, 313
desventajas, 313
electrónica, 313
lineamientos básicos, 311-312
opinión diferida, 312-313
ventajas, 313
Locus de control, 182

M

Madurez de los subordinados, 180
Manejo de imagen, 290
Manipulación no ética, 16
Maurices Clothing Stores, 116
Mayordomos, 208
Mattel, 94
Merrill Lynch, 284
MBTI, *véase* Test de personalidad Myers-Briggs, 277
McDonald's, 18
McDonnell Douglas, 63
Mecanismos de defensa, 392
Mensaje(s)
aceptación del, 52
credibilidad del, 60
descendentes, 61
indeseables, 54
rechazo del, 52
Mentores, 87
Meta(s)
establecimiento de, 120
del CO, 4
superior, 337
Método(s)
de introducción, 367
del cambio, 361
dialéctico de decisión (MDD), 315, 316
para modificar la cultura organizacional, 98
sistemático(s) de encuesta, 232
Microsoft Corporation, 15, 249
Mod CO *véase* Modificación del comportamiento organizacional
Modelado del rol de los mentores, 87
Modelo(s)
bifactorial de la motivación, 113
de contingencia de Fiedler, 178-180
de equidad, 126-129
de estrés-desempeño, 393-394
de iceberg de la orientación, 403
de intercambio líder-miembro, 198
de liderazgo situacional, 180
de las expectativas, 122
de roles exitosos, 194
de toma de decisiones, 183-184
E-R-C, 115
ruta-meta del liderazgo, 181-183
Modificación
de la conducta, 142
del comportamiento organizacional, 116
Moldeo, 118
Molestias, 393
Momento humano, 68
Montana Log Homes, 53
Motivación, 14, 124
de afiliación, 109-110
de poder, 110
del logro, 109
del trabajo, 107
modelo bifactorial de la, 113
Motivadores, 114
Motorola Company, 98
Multiculturalismo, 422
Mutualidad de intereses, 10
MySpace, 67

N

Narcisismo, 171
Narración de historias, 96
Nashville Bar Association, 38
National Bank of Georgia, 92
Naturaleza, 8
Necesidad(es), 141
de autorrealización 112
de comunicación, 60-61
de crecimiento, 115
de existencia, 115
de orden inferior, 112
de orden superior, 112
de relación, 115
de respuesta, 63
jerarquía de, 111
primarias, 110
satisfechas, 127
secundarias, 110
NetApp, 80, 227
Neutralizadores, 184
Nissan, 81
Nivel
de desarrollo, 180
del esfuerzo aportado, 107
Normas, 302, 305
Normas de reciprocidad, 287
Notificación, 247
Nucor Steel Co., 156

O

Objetivos, administración por, 145-146
Obligación fiduciaria, 247
Obligaciones recíprocas, 82
Oficinas
virtuales, 70
vecindarios de, 342
Opinión diferida, 312-313
Oportunidad, 14
Organización, 4
ciudadanía organizacional, 261-262
compromiso con la, 221
confianza mutua, 264
conflicto, 272-281
créditos idiosincrásicos, 262
cuotas, 262
delegación, 329
división del trabajo, 329
filtración de denuncias, 264
formas orgánicas, 330
identificación con la, 220
informal, 300-307
matricial, 330
equipos transfuncionales, 330
mentalidad ética, 263
modelos de conducta ética, 263
represalias del jefe, 264
responsabilidades ante la, 261
Organización informal
canal útil de comunicación, 304
cohesión en la, 305
combinación más conveniente, 307
comportamientos exhibidos, 306
conflicto de roles, 306
conflictos personales y grupales, 306
conformidad, 305
diferencias de estatus, 301-302
diversos beneficios, 303-304
estándares de comportamiento en la, 302
factores de cohesión, 305
gráfica de red, 306-307
grupo de referencia, 306
inconformes, 306
líderes en la, 302-303
lineamientos administrativos, 307
normas, 305
organigramas de la, 306
problemas relacionados, 304
resistencia al cambio, 305
resultados, 301
sentimientos expresados, 306
surgimiento, 301
válvula de seguridad, 304
y la administración, 304
Organizaciones, 4
de rápido crecimiento, 158
formales e informales, 300
geocéntricas, 423
modernas, 330
multinacionales, 415-433
naturaleza de las, 8
Organizaciones multinacionales
adaptación cultural, 422, 423, 425
capacitación en la realidad, 418-419
choque cultural, 424
colectivismo, 420

comparación intercultural, 421-422
complejidades en las, 415
comunicación transcultural, 432
condición social predominante, 416
condiciones económicas, 419-420
condiciones éticas y legales, 417-419
condiciones políticas, 419
condiciones sociales, 416-417
contingencia cultural, 429
culturas de alto y bajo contexto, 422
distancia del poder, 420-421
distribución desigual de la riqueza, 419, 420
efecto multiplicador de autodesarrollo, 416, 417
empatía cultural, 423
empleados transculturales, 432-433
estadounidenses en el extranjero, 418
etnocentrismo, 423
evitar la incertidumbre, 421
expatriados, 422, 432
feminidad, 421
grupos socioculturales, 426
horas de trabajo, 417
importación de habilidades, 416
individualismo, 420
ingreso per cápita, 419
inestabilidad, 419
inflación, 419-420
integración de tecnología y cultura, 431
masculinidad, 421
mujeres y otras minorías, 418
multiculturalismo, 421-422
orientación temporal, 421
políticas nacionalistas, 419
productividad, 429
repatriación, 428
sistemas legales, 417-418
teoría Z, 429-431
tiempo de interacción personal, 417
valores éticos, 418
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 7
Organizational Dynamics, 7
Orientación, 398
a resultados, 13
aclarar el pensamiento, 400-401, 405
al desempeño, 147
asesoría, 399
buena salud mental, 398
catarsis emocional, 400
centrada en el cliente, 402
comunicación, 400, 405
continuo de tipos de, 402
cooperativa, 405
enfoque de contingencia, 405
de contingencia, 375
de corto plazo, 421
de largo plazo, 421
de sistemas, 371
directiva, 402
emociones, 399
función de asesoría, 402
funciones de la, 399-400
liberación de tensiones, 400, 405
limitaciones, 404
meta de la, 398
modelo de iceberg de la, 403, 404
necesidad de, 399
no directiva, 402
profesional, 403
participativa, 405
reafirmación, 400, 405
reorientación, 401
rol de orientador, 401-402
sentimientos, 403
Orpheus Chamber Orchestra, 344

P

Pago
a destajo o por pieza, 154-155
de cuotas, 262
por desempeño, 156
Palabras, 56
Paradigmas de administración, 32
Participación, 195
administración participativa, 187, 204
administradores mayordomos, 208
área de libertad de trabajo, 200
aumento de la, 369
beneficios y costos, 199
beneficios paulatinos de la, 207
capacidad mental, 199
compromiso trascendente, 195
continuo de, 200
contribución, 195
deseos y expectativas, 196
enfoque autocrático, 198
enfoque participativo, 198-199
espíritu en el trabajo, 196
expectativas de los empleados, 202-203
expectativas de los administradores, 203
fuentes de resistencia, 208
impedimentos para el éxito, 208
imperativo ético, 196
inteligencia emocional, 201
liderazgo por servicio, 208-209
limitaciones de la, 207
modelo de intercambio líder-miembro, 198
múltiples beneficios, 206
percepciones del empleado, 202
pertinente e interesante, 199
proceso de, 196-198
programas de, 203
pseudoparticipación, 195
requisitos, 199-200
responsabilidad 195
sobreparticipación, 202
subparticipación, 202
temores de los administradores, 198
teoría "X", 208-209
teoría "Y", 195
Participativos, líderes, 176
Patrón de retraso, 227
Pensamiento
aclarar el, 400
grupal, 319
Percepción(es), 9
de roles, 86
encuesta de, 374
profunda, 15
selectiva, 9
de la habilidad propia, 182
Pérdida
de prestigio, 89
psicológica, 359
Perdón, 11
Pericia, 58
Permisos sabáticos, 398
Perros alfa, 171
Persistencia de la conducta, 107
Persona(s), 9
tipo A y B, 395
Personal, rotación de, 224
Persuasión, 52
refuerzo social y, 194
Pfeiffer-Hamilton Publishers, 118
Plan
de desarrollo personal, 496-497
de participación de ganancias, 158
Planeación de la acción, 146
Poder, 284
adopción de poses, 289
adquirir símbolos de poder, 288
alianza, 287
alta autovigilancia, 289
arrebatar el poder, 288
baja autovigilancia, 290
bases de, 284
coercitivo, 285
compromiso, 285
condescendencia, 285
congraciamiento, 287
dar servicio selectivo, 288-289
de grupo, 368
de premiación, 285
del emisor, 60
del puesto de líder, 178
distancia del, 421
experto, 285
ganar influencia personal, 286-287
grupos de interés, 288-289

identificarse con una autoridad superior, 287
influencia interpersonal, 286
informal, 300
intercambio social, 287
interés propio, 286
legítimo, 285
manejo de imagen, 289, 290
motivación de, 110
norma de reciprocidad, 287
participación en redes, 287
personal, 284-285
política organizacional, 286
redes útiles, 286
resistencia, 285
socialmente astuto, 286
Polarización, 53, 319-320
Polaroid Corporation, 399
Política
de puertas abiertas, 65
de comunicación, 68
organizacional, 286
Pose, 289
Potenciadores del liderazgo, 185
Práctica, 6
fuentes de información, 7
Predecir, 4
Preguntas de respuesta abierta y cerrada, 64, 233
Prejuicio y discriminación, 84
Principio de intencionalidad, 344
Privación de estatus, 89
Problema(s)
de comportamiento, 321
humano y técnico, 356
solución de, del DO 374
y limitaciones del DO, 376
Problemas de caso
Consolidated Life, 466-470
Creative Toys Company, 452-454
Eastern International Food Service Corporation, 455-457
El despido, 491-451
El hospital de enseñanza, 447-451
Elite Electric Company, 474-479
Equipo de trabajo en un ambiente virtual, 444-446
Falcon Computer, 464-465
Goodman Company, 458-463
La operación Patterson, 480-483
TRW-Oilwell Cable Division, 484-490
Video Electronics Company, 471-473
Proceso
de atribución, 150-151
de comunicación bidireccional, 50-53
obligatorio, 247
Productividad, 13
Profecía
de autocumplimiento, 152
de autorrealización, 369
Profundidad, 256
Programa(s)
de calidad de vida laboral, 254
de sugerencias, 204
de administración de la calidad total (ACT), 205
salarial completo, 154
Propiedad de los empleados, 206
Protección de la psique, 247
Protegido, 87
Provincialismo, 422
Proxémica, 55
Prudential Insurance Company of America, 96
Prueba(s)
abiertas, 248
social, 52
de honradez, 248
de deterioro, 251
de personalidad, 248
genéticas, 251
Psicológico
apoyo, 181
retiro, 223
Psychological Bulletin, 7
PTSD, *véase* Trastorno de estrés postraumático
Puentes fronterizos, 66, 344
Puesto(s)
agrandamiento del, 255
alcance del, 255
amplitud del, 255
enriquecimiento del, 256
involucramiento con el, 220
rotación de, 255

Q

Quaintance-Weaver Restaurants, 389

R

R. F. White Company, 252
Rasgos, 170
Razonamiento defensivo, 53
Reacción en cadena, 361
Reactivo, 356
Realimentación, 52-53
búsqueda de la, 61
de 360 grados, 149
del desempeño, 61, 121-122, 148-149
sistemas de, 147
Rebelión, 97
Recepción, 51
Receptor, 49, 51-52
Rechazo del mensaje, 52
Reciprocidad, 52
normas de, 287
Recompensa(s)
en exceso o insuficiente, 128
extrínsecas e intrínsecas, 144
Recongelamiento, 366-367
Reconocimiento(s), 283
condicionales, 283
incondicionales, 283
mixtos, 283
negativos, 283
positivos, 283
Red
generación de la, 68
gráficas de, 306
personal, 67
Redacción comprensible, 56-57
Redes
de trabajo, 66-67
participación en, 287
sociales, 67
útiles, 286
Referencia, grupo de, 306
Refuerzo
continuo, 119
negativo, 118
parcial, 119
positivo, 117
social y persuasión, 194
Rejilla gerencial, 177-178
Relación satisfacción-productividad, 217
Relaciones
de estatus, 90
interpersonales, 4
intergrupales, 4
interorganizacionales, 4
líder-miembro, 178
Relajación, respuesta de, 397
Relevancia, 247
Rendimientos decrecientes, 17
Reorientación, 401
Repatriación, 428
Resistencia al cambio
amenaza percibida, 361
beneficios, 363
efecto de reacción en cadena, 361
factores personales, 361
identificar áreas problemáticas, 363
lógica, 362
mentalidad de búnker, 360
muerte por PowerPoint, 360
modelo de participación y, 369-370
naturaleza, 360-361
parálisis de análisis, 360
percepciones de inequidad, 361
psicológica, 362
razones, 361
redefinir propuestas de cambio, 363

sociológica, 363
sugerencias para enfrentar, 363
tipos de, 362
Responsabilidad, 11
social, 18, 85
Respuesta
de relajación, 397
necesidad de, 63
Restricción de la producción, 157
Resultado(s), 127
ganar-ganar, 278
organizacionales, 14
primarios, 124-125
secundarios, 124-125
Retiro
psicológico, 223
físico, 223
Retraso(s), 62, 227
Retroalimentación, 258-259
Revisiones periódicas, 146
Rhino Foods, 389
Ripple River Motel, 122
Roadway Express, 375
Robo, 228
Rol(es), 85
ambigüedad de, 89
conflicto de, 89
percepciones de, 86
Rotación, 107
de personal, 224
de puestos, 255
Ruido, 54
Rumor(es), 71-72
clases de, 72
control de, 72
Rusia, S. A., 171
Ruta-meta del liderazgo, 180-181

S

Salario
basado en competencias, 159
por méritos, 155-156
Salvar la apariencia, 53
SAS Institute, 227
Satisfacción, 107
en el trabajo, 218
encuesta de, 230
Satisfacción en el trabajo, 218
contenido del trabajo, 218
contexto laboral, 218
efecto de derrame, 219
encuesta, 230
estado de ánimo, 218
estudios de, 230
importancia, 219
intenciones de conducta, 218
niveles de, 220
uso de la información sobre, 231-232
Seguidor(es), 174
capacidad de ser, 173
conductas positivas de los, 174
Semántica, 55
Sensibilidad a la equidad, 129
Servicio Postal de Estados Unidos, 390
Sentido
de logro, 111
de tener derechos, 84
Señales
sociales, 56, 259
no verbales, 58-59
Servicio, liderazgo por, 208-209
Sesgo
antiestadístico, 321
conductual, 16-17
de confirmación, 320
de egocentrismo, 151
de exceso de confianza, 321
de encuadre, 321
de linealidad, 321
fundamental de atribución, 152
SIDA, *véase* Síndrome de inmunodeficiencia adquirida, 253
Siglas, 55
Significado del estatus, 92
Silencio organizacional, 63
Símbolos de estatus, 90
Simplificación de documentos, 56-57
Síndrome
de inmunodeficiencia adquirida (SIDA), 253
del cambio repetitivo, 360
Sistema(s)
abiertos, 80
ajustes dentro del, 81
completo de remuneración, 139
de apoyo a las decisiones grupales, 315
de comportamiento organizacional, 27
de incentivos económicos, 154
social, 10, 80, 156
de estatus, 89
integrales, 4
social, 10, 80
Sitio de trabajo,
descortesía en el, 274
trauma en el, 388
violencia en el, 389
Sloan Management Review, 7
Sobrecarga de comunicación, 60
Sobreparticipación, 202
Social, líder, 310
Socialización organizacional, 96
e individualización, 97
Sociedades, 421
Southwest Airlines, 172
St. Regis Paper Company, 258
Starbucks, 32, 96
Subculturas, 94
Subordinación dinámica, 173
Subparticipación, 202
SuccessFactors, 216
Sufrimiento, 396
Supervisión
del desempeño, 121
genética, 251
Supervisores abusivos, 393
Sustitutos del liderazgo, 185

T

Tarea(s)
apoyo a la, 181
equipo de, 331
identidad de las, 258
líder de, 310
percepción de la habilidad para la, 182
Tech Form Industries, 160
Techo de cristal, 176-177
Tecnología, 5
Teletrabajadores, 69-70
Tensores, 390
Teoría(s), 6
aceptación de la, 7
consumidores de, 7
de equidad, 127, 155
del intercambio, 83
fuentes de, 7
información de, 7
X, 30-31, 174, 200, 208
Y, 31, 125, 174, 200
Z, 429-431
Territorios de los empleados, 341
Test de personalidad Myers-Briggs, 277
The Learning Company, 94
Time Warner, 94
Toma de decisiones Delphi, 314
Toyota, 81, 429
Trabajadores temporales, 126
Trabajo
actividades fuera del, 245-246
ambiente de, divertido, 98
ambiente de, más humano, 255
apoyo social en el, 397
área de libertad de, 200
conducta en el, 244
contenido del, 114
contexto del, 114
descortesía en el sitio de, 274
diversión en el, 99
división del, 329
en equipo, 331
encuesta de satisfacción en el, 230
esclavos del, 387
espíritu en el, 196

estados de ánimo en el, 222
horas de, 417
instrucciones de, 61-62
motivación del, 107
redes de, 66-67
satisfacción en el, 218
sucio, 392
sobrecarga de, 391
tensión en el, 229
trauma en el sitio de, 388
violencia en el sitio de, 389
Transacción social mutua, 244
Transmisión, 51
Trastorno de estrés postraumático, 389
Trato
interpersonal, 129
justo, 111
Trauma, 388
en el sitio de trabajo, 388
Turner Brothers Trucking, 159
TRW-Oilwell Cable Division (problema de caso), 484-490
Twitter, 69

U

U. S. Airways, 94, 95
Umbral de estrés, 395
Unilever, 310
University of Minnesota Duluth, 198
UPM-Kymmene, 118
Uso
de la información, 52
del poder, 175-176
Utilidades, participación de, 157

V

Valencia, 122-123
del dinero, 142
Valero Energy, 227
Validez, 234
Valor(es)
comparable, 145
conjuntos de, 274
de la persona, 10
éticos, 418
humanistas, 373
Variables causales y de intervención, 372
Variedad de habilidades, 257-258
Vecindarios de oficinas, 342
Vida laboral, calidad de, 254
Video Electronics Company (problema de caso), 471-473
Vigilancia, 247
Violencia, 228
en el sitio de trabajo, 389
Visión, 364-365

W

W. L. Gore & Associates, 96
Wells Fargo Bank, 145
Whole Foods Markets, 32
Wikipedia, 67
Wikis, 67
Wipro Limited, 85
Workahólicos, *véase* Esclavos del trabajo

X

X, teoría, 30-31, 174, 200, 208
Xenofobia, 428
Xerox Corporation, 196, 397-398

Y

Y, teoría, 31, 125, 174, 200
Yellow Roadway Corporation, 375
YouTube, 67

Z

Z, teoría, 429-431
Zappos, Inc., 99